

**PROPUESTA DE NEGOCIO
“HEALTH & PRECISION”**

**DAZA GARZÓN YURI EMILCE
DUEÑAS ZAMUDIO BRIGITH ARGENIS
SAAVEDRA URIBE ZAYRA
SALGADO LECNI ASTRID
TIBOCHA ANA JUDITH**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
BOGOTÁ MARZO
2014**

**PROPUESTA DE NEGOCIO
“HEALTH & PRECISION”**

**DAZA GARZÓN YURI EMILCE
DUEÑAS ZAMUDIO BRIGITH ARGENIS
SAAVEDRA URIBE ZAYRA
SALGADO LECNI ASTRID
TIBOCHA ANA JUDITH**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia en Servicios de Salud**

**Tutor Temático
Dr. Fernando Amador**

**Director de la Especialización
Dr. Gustavo Malagón Londoño**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ALIANZAS ESTRATÉGICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD
BOGOTÁ MARZO
2014**

Nota de Aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 03 marzo de 2014

CONTENIDO

pág

INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2. JUSTIFICACIÓN.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
4. ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.....	15
5. ALCANCE.....	16
6. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR.....	17
7. CRONOGRAMA.....	18
8. POSIBLES PRODUCTOS A OBTENER U OFERTA DE VALOR.....	20
9. MODELO DE ATENCIÓN “ <i>RETAIL CLINICS</i> ” EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA.....	21
10. LA MEDICINA DE PRECISION Y LOS MODELOS DE NEGOCIO EN SALUD.....	24
11. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BASADO EN FORTALEZAS.....	28
12. SISTEMAS DE INFORMACION- “ <i>eSalud</i> ” – “ <i>Salud 2.0</i> ”.....	32
13. MARCO LEGAL.....	35
13.1 SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN EN SALUD.....	35
13.1.1 Sistema Único de Habilitación.....	35
13.1.2 Resolución 1443 2013.....	35
13.1.3 Sistema de Información para la Calidad.....	37
13.1.4 Decreto 2649 de 1993.....	37

13.2 PASOS PARA QUE UN PRESTADOR DE SERVICIOS DE SALUD PUEDA SUMINISTRAR SERVICIOS.....	38
14. PROPUESTA DE NEGOCIO “ <i>Health & Precision</i> ”.....	40
14.1 SECTOR SALUD.....	40
14.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	41
14.2.1 Misión.....	42
14.2.2 Visión.....	42
14.3 OFERTA DE VALOR.....	42
14.4 MODELOS DE NEGOCIO A IMPLEMENTAR EN LA ATENCIÓN DE “ <i>HEALTH & PRECISION</i> ”.....	45
14.5 DIRECTIVOS-PROPIETARIOS.....	46
14.5.1 Presentación Lecni Astrid Salgado.....	46
14.5.2 Presentación Ana Judith Tibocha Aponte.....	48
14.5.3 Presentación Zayra Saavedra Uribe.....	50
14.5.4 Presentación Yuri Emilce Daza Garzón.....	51
14.5.5 Presentación Brigith Dueñas Zamudio.....	53
14.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS “ <i>Health & Precision</i> ”.....	55
14.6.1 Consulta para Enfermedades de Precisión.....	55
14.6.1.1 Para Atención de Enfermedades Infecciosas.....	55
14.6.1.2 Para Atención de Enfermedades de la Piel.....	55
14.6.1.3 Proceso de Atención.....	56
14.6.2 Paquetes de Atención en Enfermedades Crónicas.....	57
14.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	58
14.7.1 Página Web.....	58
14.7.1.1 Usos y beneficios para el profesional de salud.....	58
14.7.1.2 Usos y beneficios para el Usuario.....	58
14.7.2 Tecnologías de precisión diagnostica y uso inmediato.....	59
14.8 MODELO DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BASADO EN FORTALEZAS “ <i>Health & Precision</i> ”.....	60
14.8.1 Selección del talento humano basado en Fortalezas Profesional de Salud.....	61
14.8.1.1 Carisma.....	61
14.8.1.2 Empatía.....	61
14.8.1.3 Comunicación.....	61
14.8.1.4 Armonía.....	62
14.8.1.5 Enfoque.....	62
14.8.1.6 Individualizar.....	62
14.8.1.7 Idear.....	62
14.8.1.8 Responsabilidad.....	62
14.8.2 Selección del talento humano basado en Fortalezas del personal de Recepción.....	62
14.8.2.1 Comunicación.....	62
14.8.2.2 Empatía.....	63
14.8.2.3 Iniciador.....	63

14.8.2.4 Organizador.....	63
14.8.2.5 Responsabilidad.....	63
14.8.3 Publicación de la convocatoria.....	63
14.8.4 Sistema de manejo del desempeño basado en las Fortalezas.....	65
14.8.4.1 Impacto de la persona sobre el negocio.....	65
14.8.4.2 Impacto de cada empleado sobre el cliente tanto interno como externo.....	65
14.8.4.3 Impacto de la gerencia sobre los empleados que la rodean.....	66
14.8.4.4 Impacto de cada empleado sobre sus compañeros.....	66
14.8.5 Desarrollo Profesional basado en Fortalezas.....	67
14.9 COSTOS.....	68
14.9.1 Salarios de Personal.....	68
14.9.2 Costos Pre operativos.....	69
14.9.3 Costos Mensuales.....	72
14.9.4 Panorama de Capacidad Instalada.....	73
14.9.5 Precio – Utilidades.....	74
14.9.6 Relación Costos-Ventas-Utilidad.....	75
14.9.7 Relación de Presupuesto para Inicio.....	75
14.10 PROVEEDORES.....	79
14.10.1 Aseo y Servicios Generales.....	79
14.10.2 Uniformes.....	79
14.10.3 Equipos Médicos.....	79
14.10.4 Muebles.....	80
14.10.5 Página Web.....	81
15. CONCLUSIONES.....	82
LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABLAS.....	8
ANEXOS.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	87

LISTA DE FIGURAS

	Pag
Figura 1. Distribución de Retail Clinics en los E.U.....	23

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Cronograma de trabajo 2013	18
Tabla 2. Cronograma de trabajo 2014	18
Tabla 3. Relación de presupuesto para el diseño de la propuesta de negocio	19
Tabla 4. Clasificación del servicio dentro de la normatividad	36
Tabla 5. Salarios de Personal Health & Precision	68
Tabla 6. Relación de costos Publicidad y Marketing Health & Precision	69
Tabla 7. Relación de costos Insumos Médicos Health & Precisión	70
Tabla 8. Relación de costos Equipos Médicos Health & Precisión	70
Tabla 9. Relación de costos Muebles Health & Precision	71
Tabla 10. Relación de costos Mensuales Health & Precisión	72
Tabla 11. Capacidad instalada Health & Precisión	73
Tabla 12. Precio de Servicio y Utilidades Health & Precision	74
Tabla 13. Relación Costos- Ventas- Utilidad Anual Health & Precisión	75
Tabla 14. Presupuesto para inicio Health & Precision	75
Tabla 15. Amortización Inicio Health & Precision	76

RESUMEN

El presente trabajo constituye una propuesta de negocio que nace a partir de la inspiración del modelo “Retail Clinics” en los Estados Unidos y pretende hacer una adaptación de éste al contexto Colombiano. Se documenta sobre el funcionamiento de las “Retail Clinics”, así como se hace una revisión de elementos clave como la medicina de precisión, la gerencia del talento humano basado en fortalezas, la tecnología de la información en salud y el planteamiento de los principales costos para la implementación del negocio. Se determina por lo tanto una propuesta de negocio a la que se llamara “Health & Presicion” que contiene dos líneas de servicios la consulta de enfermedades de precisión y los paquetes de seguimiento a enfermedades crónicas, se establece un sistema de gerencia del talento humano basado en fortalezas y la prestación de servicios con el apoyo de la tecnología de la información, que resultan en crear una idea que principalmente pueda llegar a cambiar la percepción de calidad de los servicios de salud y que pretende crear relaciones especiales con los usuarios, algo que se ha venido perdiendo hoy en día en el sistema de salud actual.

Palabras clave: Retail Clinics, propuesta negocio en salud.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de negocio nace a partir de uno de los primeros módulos de la especialización, donde el Dr. Fernando Amador, hizo referencia sobre un modelo de negocio en salud innovador en los Estados Unidos llamado “Retail Clinics”, que llevó a considerar en primera instancia la viabilidad de tener este mismo modelo en nuestro país. A través de las reuniones de grupo que se realizaron inicialmente el tutor del presente trabajo de grado quien es el mismo Dr. Fernando Amador motiva al grupo a pensar más que en verificar la viabilidad de implementar el modelo a pensar en un negocio, e hizo una invitación a imaginar y soñar que esta idea puede adaptarse y ser una realidad.

Esta propuesta de negocio se considera un modelo de atención innovador en el país, que puede llegar a generar un cambio en la forma en que son atendidos los pacientes hoy en día en las instituciones de salud, con características simples como hacer sentir a la persona que el profesional lo escucha y que tiene todo su tiempo para ofrecerle su atención. La humanización de la atención en salud es un elemento que a pesar de ser inherente al acto médico no se percibe así por parte de los pacientes del sistema actual de salud en Colombia, es necesario valorar su importancia en el marco de un nuevo modelo de atención.

La adaptación de este modelo se nutrió de otras características muy importantes como el uso de Tecnologías de la Información, la gerencia del talento humano basado en fortalezas, y se abordaron los principales costos implementando las estrategias y conceptos aprendidos en el módulo de costos que se tuvo en la especialización con el Dr. Amadeo Medina.

Todo esto lleva a ampliar los conocimientos sobre los anteriores temas mediante una enriquecedora revisión de cada uno de estos, llevándolos a consolidar una propuesta concreta de negocio con todas las posibilidades de llevarse a cabo, que no solo se limitó a la creación del texto solicitado como requisito de graduación, sino que fue una experiencia que contribuyó al desarrollo personal y profesional de cada una de las integrantes, "planear un negocio" era algo que ninguna de las integrantes había realizado con anterioridad, que fortaleció el trabajo en equipo y virtudes como la paciencia, la perseverancia, la tolerancia; y lo más importante a conocer que es imprescindible tener un rol activo para promover los procesos de cambio y obtener resultados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de salud actual viene atravesando una fuerte crisis financiera donde la satisfacción del usuario por los servicios recibidos y su percepción del sistema no es favorable, el acceso real a los servicios que la población considera necesarios es muy limitado, a pesar de los esfuerzos del estado porque sea eficiente, como lo mencionó el actual ministro de Protección Social Alejandro Gaviria en el “FORO DE REFLEXIÓN, BALANCE Y REFORMA A LA LEY 100”, presentado el pasado 12 de marzo en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, donde reporta una cobertura de afiliación de las personas al sistema de seguridad social en salud del 90.1%, el tema en cuestión no va dirigido a la cantidad de personas que tienen cobertura, sino a la calidad con la cual se están prestando estos servicios, según la encuesta de Percepción Ciudadana del Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el 2012, las personas responden a la pregunta de ¿cómo considera los servicios de salud recibidos durante el último año? calificándolo como regular en un 38% y malo en un 16%, es decir más de la mitad no se sienten satisfechos con su servicio de salud; reportando como los puntos más álgidos que agravan esta problemática la demora en asignación de citas y la calidad de atención los médicos y enfermeras, ambos con un 23%.

Por otro lado, el Dr. Roberto Esguerra, Presidente de la Junta directiva de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas ACHC en entrevista realizada por la periodista Lucevin Gómez, publicada en el periódico El Tiempo el 5 de agosto de 2007, afirmó que el 80% de las consultas de urgencias, no se consideran una urgencia real, concebida como un evento crítico que pone en riesgo la vida, sino que se constituyen en atenciones por enfermedades respiratorias altas, amigdalitis, faringitis, dolores musculares, cefalea, entre otras.

De igual manera las personas no le dan el uso correcto a los servicios de urgencias, muchas personas acuden a ellas para pedir incapacidades, o para evadir el pago de una cuota moderadora al pedir una cita ambulatoria, como lo menciona otro artículo de la misma periodista del diario El Tiempo, publicado el pasado 03 de agosto del presente año, allí se resalta que de los pacientes atendidos en urgencias un 20% van a pedir una incapacidad, y el 49% utilizan el servicio sin necesidad, es decir no acuden por una verdadera urgencia, según menciona la periodista los datos reportados son tomados de un reciente estudio realizado por la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral ACEMI, la Asociación de Industriales ANDI, y la universidad Jorge Tadeo Lozano, durante el primer semestre de este año. Debido a estas causas el exceso de demandas del servicio de urgencias ocasiona su colapso, demoras en la atención, y disminuye la posibilidad de una atención oportuna a casos de verdadera emergencia.

Otras de las causas que dan origen al gran volumen de consultas de urgencias obedece al desconocimiento de la población acerca del manejo de algunas enfermedades o cuidados básicos, la falta de oportunidad de atención de los

pacientes, pues la mayoría no usan las consultas externas de los hospitales ni la atención de las EPS por la incapacidad de estas para otorgar soluciones en salud rápidas en la que los pacientes no tengan que pasar por largas esperas, por ejemplo 8 días para acudir a una cita por médico general y de 1 a 3 meses de espera para ser valorado por un médico especialista. Además, en el servicio de urgencias se les practican los exámenes de forma casi inmediata, situación que sería muy diferente si se acercaran a su EPS en donde tendrían que pedir una autorización y esperar aproximadamente un mes para la realización de los mismos. Por estas razones los pacientes deciden acudir a los servicios de urgencias buscando una solución rápida para sus problemas en salud.

Por lo cual nos surge la inquietud sobre ¿cómo implementar el modelo de “Retail Clinics” al sistema de salud colombiano diseñando una propuesta de negocio innovador para este sector?

2. JUSTIFICACIÓN

El modelo de atención en salud, llamado genéricamente “Retail Clinic” lleva funcionando más de 13 años en los Estados Unidos, constituye una alternativa de atención en salud que garantiza un mayor beneficio para la población que presenta condiciones clínicas susceptibles de ser manejadas en el primer nivel de atención. De ahí el interés de crear una propuesta de negocio en base a este mismo modelo en Colombia, con la visión de generar un proyecto de negocio, considerando las posibles adaptaciones que requiera con el fin de que sea funcional en el país.

Es por esto que implementar un modelo de servicios de salud cuyo objetivo sea la atención de patologías de bajo riesgo, donde además de dar tratamiento a éstas, también se detecten otro tipo de enfermedades en etapas tempranas y se controlen enfermedades crónicas degenerativas favoreciendo la adherencia a los tratamientos; con fácil acceso, en lugares asequibles a la mayoría de la gente, impactaría de forma positiva en la salud y calidad de vida de la población. Es así como, mientras las personas realizan sus actividades diarias como hacer mercado o comprar algún elemento para su hogar, pueden tener al alcance de su mano un experto profesional de la salud en manejar este tipo de patologías de forma rápida, segura, eficiente y con calidad humana.

El modelo “Retail Clinic” podría ser una muy buena opción para darle solución a un amplio grupo poblacional que, a causa de todos los factores mencionados anteriormente, son responsables de la saturación de los servicios de urgencias. Además, dicho modelo puede llegar a ser pionero de una nueva cultura en salud que permita al usuario hacerse responsable directo de su estado de salud, que participe activamente dentro del sistema y que se sienta respaldado y protegido por el mismo.

Sumado a ello, le brinda grandes beneficios con respecto a la humanización del servicio recibido, reivindicando la función social de la atención médica, donde el sujeto atendido pasa de ser un diagnóstico clínico para el sistema a ser una persona en todo el sentido de la palabra.

Esta propuesta de negocio se fundamenta en lo descrito anteriormente, generando el impulso de crear una alternativa innovadora que se enmarca en la línea de proyectos de trabajo de grado: Panorama general de las Instituciones de salud en Colombia - visión prospectiva, y reafirmando que la salud sí debe ser vista como un negocio, desde el punto de vista de la administración privada, pues esta garantiza un compromiso eficiente, donde la salud que es su principal producto, sea ofrecido con la más alta calidad, generando productividad, redundando en una mejor calidad de vida para las personas, que en el mediano y largo plazo contribuya a un sistema de salud económicamente sostenible.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de negocio para implementar el modelo “Retail Clinic”.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las características del modelo “Retail Clinic” que funciona en Estados Unidos.
- Revisión bibliográfica sobre el estado actual del sector Salud.
- Revisión bibliográfica sobre el enfoque de Gerencia del Talento Humano basado en Fortalezas, según la Organización Gallup.
- Determinar el marco legal competente a la propuesta de negocio.
- Definir el tipo de empresa, misión, visión y factores claves de éxito empresariales.
- Establecer el portafolio de servicios empresariales.
- Crear el modelo de Gerencia del Recurso Humano basado en Fortalezas
- Establecer las características del Sistema de Información a implementar.
- Identificación de costos reales de la propuesta de negocio
- Calcular el precio del producto, utilidades en referencia a la capacidad instalada en diferentes escenarios.

4. ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

En términos generales no existe referencia alguna de estudios similares previos en el país, ni ninguna propuesta alternativa equivalente al principio de la realización del presente trabajo de grado, pero a comienzo del presente año han surgido ideas muy similares a esta ofertadas por medicina prepagada, de igual forma es muy probable que con los tratados de libre comercio vigentes hasta el día de hoy pueden llegar en muy poco tiempo modelos de atención tipo “Retail Clinics”.

5. ALCANCE

Se pretende estructurar una propuesta de negocio, que cumpla con todos los requerimientos necesarios para poder ejecutarlo y que constituya un modelo de prestación de servicios de salud, que brinde soluciones rápidas y efectivas ante las necesidades de los potenciales usuarios. Se adaptará el modelo tipo “Retail *Clinic*” para ser implementado en Colombia, bajo los parámetros de la legislación y del Sistema de Salud Colombiano.

6. DISEÑO METODOLÓGICO PRELIMINAR

El presente trabajo inicia con una revisión bibliográfica de la forma como está implementado el modelo de las “Retail *Clinics*” en Estados Unidos, y sobre el concepto innovador de las “Retail Clinics” en atender “Enfermedades de Precisión”. Posteriormente se desarrollara la propuesta de negocio donde se determinara, marco legal adoptado para su funcionamiento, se definirá el modelo de gerencia del talento humano basado en fortalezas, verificación del punto de equilibrio, determinación del precio de los servicios ofrecidos.

7. CRONOGRAMA

Tabla 1. Cronograma de trabajo 2013

CRONOGRAMA 2013																																
MES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Definicion de pregunta problema	x																															
Realizacion de planteamiento de problema		x																														
Realizacion de Justificacion			x																													
Tutoria N° 1				x																												
Exploracion documental					x	x	x																									
Realizacion del Marco teorico									x	x	x	x																				
Tutoria N°2					x																											
Tutoria N°3											x																					
Tutoria N°4												x																				
Asesoría Metodología de Investigación												x																				
Tutoria N°5																			x													
Ajustes al Diseño de la Investigación													x	x	x																	
Tutoria N°6																																
Desarrollo individual de temas																			x				x				x	x				

Tabla 2. Cronograma de trabajo 2014

[illegible]

7.1 PRESUPUESTO

Tabla 3. Relación de presupuesto para el diseño de la propuesta de negocio.

PRESUPUESTO	
RUBRO	VALOR
PAPELERIA	\$ 100.000
INTERNET	\$ 200.000
TRANSPORTE	\$ 400.000
BILBLOGRAFIA	\$ 150.000
HONORARIOS	\$ 2.000.000
ASESORIAS	\$ 2.000.000
VALOR TOTAL	\$ 4.850.000

El presupuesto relacionado es el requerido para llevar a cabo la presente propuesta de negocio. Las asesorías incluyen los honorarios del tutor y otros asesores académicos.

8. POSIBLES PRODUCTOS A OBTENER U OFERTA DE VALOR

Propuesta de Negocio, bajo el modelo *“Retail Clinics”* adaptado al contexto colombiano, llamado *“Health & Precision”*

MARCO TEORICO

9. MODELO DE ATENCIÓN “*RETAIL CLINICS*” EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

Las “*Retail Clinics*” son pequeñas clínicas ubicadas en grandes farmacias y supermercados o almacenes de grandes superficies en los Estados Unidos. Este modelo innovador se enmarca en la venta de servicios “al detal”, es por ello que su ubicación es estratégica en esta clase de lugares ya que presentan alta afluencia de público, amplitud de horarios de atención y facilidades de acceso, siendo a su vez espacios muy visibles y llamativos, para atraer así clientes que en un momento cotidiano adquieran un servicio médico cómodo, rápido, seguro y por supuesto agradable.

Estas clínicas ofrecen atención a condiciones médicas que se consideran dentro del campo de la medicina de precisión, como la faringoamigdalitis, otitis o infección de vías urinarias no complicadas; también, se da asesoría acerca del manejo de algunas patologías en las cuales el diagnóstico ya es considerado como una enfermedad crónica, como es el caso de la hipertensión, la diabetes, la obesidad y se hacen pruebas de diagnóstico rápido como pruebas de embarazo, glucometrías, pruebas de coagulación, y aplicación de vacunas; todo a través de la adherencia a protocolos y guías clínicas de atención establecidos por la comunidad científica y de una propuesta de modelo de negocio innovador en salud. Es decir, no se trata de asistir a una consulta médica tradicional.

Las “*Retail Clinics*” funcionan en áreas entre los 18 y 46 m², con una distribución muy sencilla, cuenta con un escritorio de recepción y uno o dos consultorios. El personal de salud que presta sus servicios es una profesional en enfermería especialista en el manejo de enfermedades de precisión y autorizada para la prescripción de medicamentos, quien es supervisada por un médico que puede o no estar presente tiempo completo en el consultorio pero siempre está disponible para consulta telefónica. Como se mencionó antes, la atención a esta clase de enfermedades se realiza a partir de guías de tratamiento basadas en la evidencia, que sirven como herramienta para el diagnóstico, como listas de chequeo, de las condiciones que pueden ser tratadas en la clínica. También, tienen información para la remisión de pacientes que presentan condiciones más complejas a otros centros de atención médica o centros de urgencias.

Adicionalmente, el horario de atención es extenso, en horas de la noche e incluso servicios de 24 horas de domingo a domingo, esta es una gran ventaja ya que se constituye en una opción alterna a un servicio de urgencias, solo que el paciente no tendrá que esperar horas para ser atendido. No se requiere solicitar una cita y la mayoría de consultas no duran más de 15 minutos. El costo de una atención oscila

entre US\$40 a \$70, sin embargo, algunas clínicas tienen convenios con aseguradoras que encuentran allí una opción para la atención de aquellos pacientes que no presentan una urgencia.

Los principios estratégicos de una “*Retail Clinic*” se basan en el bajo costo, la atención rápida al paciente, mínima cantidad de personal y un sistema de información propio que permita el acceso a los protocolos de manejo y el registro de la información pertinente a la atención médica, por eso la cantidad de procedimientos es limitada. También cuenta con un sistema de control de la calidad.

La mayoría de clínicas de este tipo cuentan con un espacio reducido, ajustado a los procedimientos que se prevé realizar, los cuales no son invasivos y requieren pocos equipos médicos. Todas estas características descritas disminuyen los costos de la atención médica y dan cobertura a una vasta cantidad de usuarios/pacientes que buscan un servicio de cuidado en salud de nivel primario.

ALGO DE HISTORIA...

Las Primeras “*Retail Clinics*” se implementaron en Minnesota a mediados del año 2.000 donde se brindaba tratamiento a varias enfermedades comunes como tos, gripe, infecciones de vías urinarias y otitis las cuales se convirtieron en una alternativa más rápida y efectiva que las centrales de Urgencias de los hospitales.

El número de clínicas aumentó más de 10 veces, para Agosto de 2008 habían en funcionamiento 982 “*Retail Clinics*” distribuidas en 33 estados de Estados Unidos la mayoría ubicadas en California, Florida, Illinois, Minnesota y Texas y para esta época se ofrecían tratamientos además de los mencionados anteriormente, para infecciones menores, alergias menores en la piel, vacunas y diagnóstico de algunas enfermedades mediante pruebas rápidas de laboratorio.

En el 2007 se demostró que el 1.2 % de las familias estadounidenses habían visitado una de estas clínicas y en el 2008 se tenía el estimado que hasta tres millones de personas habían visitado las “*Retail Clinics*”.

En la siguiente figura se muestra la distribución de las “*Retail Clinics*” en los diferentes estados para el año 2008.

Figura 1. Distribución de Retail Clinics en los E.U



La mayoría de las “*Retail Clinics*” (88,2%) están ubicadas en las zonas urbanas y el 73,2% se encuentra dentro de las farmacias, seguido de los supermercados (15,2%), por ejemplo, Wal-Mart o Target, y en otros lugares tales como centros comerciales, edificios de gobierno, o aeropuertos (4,4%) de estas 915 clínicas (93,3%) se encontraban en una tienda con una farmacia, como por ejemplo un Farmatodo o un Locatel, como referencia a nuestro contexto.

Las “*Retail Clinics*” en Estados Unidos en la actualidad están demostrando ser un modelo de atención en salud nuevo de mucho éxito tanto económico como social. De expansión y crecimiento considerable. Están cambiando la cultura, la mentalidad y la percepción de la salud en las personas. Es una solución para aquellos que por su nivel económico no pueden acceder a los beneficios del seguro en salud y para quienes lo tienen, una nueva alternativa para el cuidado de su salud.

10. LA MEDICINA DE PRECISION Y LOS MODELOS DE NEGOCIO EN SALUD

Tradicionalmente, la industria de los servicios en salud ha venido innovando en términos de avances tecnológicos dentro de los modelos tradicionales de atención a la enfermedad, sin embargo, el resultado de estos avances no se ha reflejado en una mayor calidad a bajo costo ni en una mayor satisfacción del usuario acerca de la atención que recibe de los sistemas de salud. Los modelos que prevalecen son aquellos que funcionan en hospitales y en la práctica privada de los médicos, ambos establecidos hace siglos cuando casi toda la atención en salud se hallaba aun en el campo de la medicina intuitiva, considerada esta última como la atención médica que brindan profesionales especializados, con amplia experiencia y con habilidad para tomar decisiones de manejo clínico a partir de metodologías por ensayo-error, sin que los tratamientos establecidos y su efectividad puedan ser predecibles; así, la medicina intuitiva encarece enormemente los costos de la atención médica pues se requiere dicho personal especializado, por lo general poco accesible y muy costoso.

Pero más allá de los avances tecnológicos, la industria de salud no ha avanzado en los modelos de negocio que rigen la prestación de los servicios, por ello aunque se hagan grandes inversiones en tecnología la mirada continuará siendo tradicionalista mientras no se innove de manera disruptiva, mientras no se rompan aquellos paradigmas de los modelos tradicionales. Christensen & Cols (2008) presentan una amplia descripción acerca de tres tipos de modelos de negocio que pueden implementarse en salud, dos de los cuales se presentan en los modelos tradicionales de hospitales y práctica clínica privada, aunque no funcionan de la manera adecuada para garantizar el cambio que se requiere. Dichos modelos se han denominado: “Tiendas de soluciones”, “Procesos de valor agregado” y “facilitación de redes”. El modelo de negocio de Tiendas de soluciones se caracteriza por ofrecer expertos especialistas en un tema a quienes se consulta un problema no estructurado, para realizar sobre este un Diagnóstico, empleando habilidades analíticas y de resolución de problemas para posteriormente recomendar soluciones acertadas; tal cual funciona hoy día en hospitales donde se requiere personal altamente calificado y tecnología de alto costo para analizar cuadros clínicos, ellos establecen una hipótesis diagnóstica que corroboran a través de exámenes y pruebas y determinan así alternativas de tratamiento. Sin embargo, en muchos casos el diagnóstico no se logra precisar y se brindan alternativas de manejo de los síntomas, mas no de una enfermedad de base, requiriendo una gran inversión en tiempo y dinero para el manejo de ciertas condiciones clínicas; entonces este modelo no permite hallar el costo total de la atención médica ni garantizar un resultado preciso por lo que el pago de los servicios una vez dada la solución al problema no funciona en salud como en otras áreas de la ciencia. Las tiendas de soluciones deben enfocarse a entregar y prestar servicios de medicina intuitiva.

El modelo de negocio de tipo “Procesos de valor agregado” garantizan una reducción muy significativa del costo de la atención, ya que son posibles solamente a partir de un diagnóstico previamente establecido, definitivo (que puede salir del modelo tienda de soluciones); debe funcionar de manera separada al modelo tipo tienda de soluciones pues fusionarlos ocasiona un caos con el efecto contrario al esperado. Las *Retail Clinics* son ejemplos de modelos de negocio de tipo Procesos de valor agregado.

El modelo de negocio tipo Facilitación de redes es muy efectivo para el manejo de enfermedades crónicas cuyo resultado depende de los cambios en ciertas conductas del paciente y de su adherencia al tratamiento, es necesario para lograr una mayor conciencia del autocuidado en las poblaciones afectadas; este modelo de negocio obtiene dinero cuando las personas están bien, mientras que los de tiendas de soluciones y procesos de valor agregado obtienen dinero cuando las personas están enfermas. En nuestro sistema de salud existen programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, que es lo más aproximado a este modelo de negocio (sin funcionar bajo los mismos principios), sin embargo, los resultados obtenidos no son satisfactorios.

Los tres tipos de modelos de negocios descritos no deben fusionarse, deben implementarse de manera separada pues solo así podrá medirse con exactitud los costos y ganancias para cada uno y los beneficios que otorgaran dentro de un sistema de salud. La tecnología avanza y los modelos de negocio en salud deben avanzar también, es un mito que la gente debe pagar altos costos para obtener servicios de alta calidad y que solo hospitales de alta complejidad y los médicos más especializados los pueden brindar. Es necesario innovar de manera que se logre irrumpir los modelos tradicionales de negocio en salud, ya que el control del gasto médico se ha convertido hoy día en un eje central y aun así no se ha logrado disminuir significativamente, se sigue considerando el “gasto” pero no la “inversión” en un adecuado uso de tecnologías de bajo costo que puedan causar un mayor beneficio e impacto sobre la salud de los usuarios, aquellas que permiten precisar un diagnóstico y predecir un tratamiento adecuado son las que transformarán el modelo de atención. Actualmente, la tecnología es útil para establecer protocolos de manejo, simplificar procesos, tomar decisiones de manera objetiva y sobre todo puede ser manejada por personas que no requieren un entrenamiento exhaustivo ni años de experiencia para estar en capacidad de ejecutar procedimientos clínicos precisos de manera asertiva.

El sistema de salud ha requerido evolucionar frente a la necesidad del usuario y los costos de la atención médica, es por ello que se inician procesos de reforma que representan tan solo los primeros pasos de un verdadero cambio, un cambio que se constituye en un proceso que implica muchos componentes, no solo la legislación, los avances tecnológicos, sino un cambio en la concepción cultural de

la salud y su modelo de atención, del medio ambiente y de todo lo que conforma el entorno del ser humano, por parte de todas las personas.

De otra parte, el tema de estos modelos de negocio descritos se relaciona directamente con las etapas para caracterizar el estado de la tecnología en el tratamiento de enfermedades pues no todas requieren el mismo manejo, no se tiene el mismo nivel de conocimiento sobre cada una de estas, ni se conoce aún la etiología y tratamiento eficaz en otros casos. Retomaremos entonces el concepto de medicina intuitiva (experimentación), dentro de un espectro de evolución donde se encuentra la medicina empírica (probabilística) y la medicina de precisión (basada en reglas) como extremo a la primera.

En aquellas enfermedades donde predomina el desconocimiento de las causas la intervención es puramente intuitiva y el resultado es relativamente impredecible, solo los más expertos pueden tomar decisiones acertadas en la experimentación intuitiva del ensayo-error, lo cual es muy costoso en tiempo y dinero pero es una opción hasta que se logre determinar patrones de relación entre acciones y resultados; determinando las causas de la enfermedad y permitiendo así que los resultados de las acciones implementadas sean predecibles. Cuando las acciones y los resultados pueden establecerse como “reglas” o en otros términos “protocolos” es cuando se facilita la evolución en el acceso a la información, es cuando puede enseñarse de manera explícita la forma precisa de atender una enfermedad particular a otros menos expertos y deja de depender de la intuición de un selecto grupo de especialistas. La tecnología podría convertir la intuición de estos profesionales en acciones protocolizadas y precisas, lo cual disminuye costos y aumenta la cobertura con tratamientos efectivos al permitir que otros profesionales accedan a tal información organizada.

En el campo de la medicina intuitiva no aplica el establecimiento de reglas para el manejo de una enfermedad de base pues son casos en los que justamente no logra definirse un diagnóstico preciso sino que se ataca el síntoma, pero a su vez, el tratamiento que sirve para controlar ese síntoma en un paciente puede no servir para el mismo síntoma en otro paciente lo que puede terminar en el manejo de complicaciones de la enfermedad de base; por eso son condiciones que deben manejarse desde la medicina intuitiva, limitándose a profesionales altamente entrenados y altos costos en tiempo y dinero.

Cabe mencionar como ejemplo la evolución de los computadores. Antiguamente, eran máquinas robustas de difícil manejo para quienes no fueran expertos ingenieros y el uso de estos era restringido y supremamente costoso, a medida que la tecnología fue avanzando e innovando y se fueron estableciendo ciertos protocolos o reglas de uso, el acceso a los computadores fue incrementando, hasta que hoy día podemos encontrar un computador en la gran mayoría de los hogares del mundo, incluso hasta personales. De la misma manera pueden ser manipulados

por cualquier persona, desde los más pequeños hasta los de mayor edad, obviamente, con distintas funciones de acuerdo a sus necesidades particulares.

Del otro extremo, la medicina de precisión es aquella que provee cuidado a las enfermedades que pueden ser diagnosticadas de manera precisa, cuyas causas se conocen y entienden por la comunidad científica y las cuales pueden ser tratadas con terapias basadas en reglas, con una efectividad predecible. Como es el caso de enfermedades infecciosas que hoy día son controladas y tratadas incluso antes de que se presenten, a través de vacunas; pero que pasaron por la etapa de manejo intuitivo hasta que se estableció la relación entre acciones y resultados y se logró precisar no solo su diagnóstico sino su tratamiento efectivo, disminuyendo drásticamente la tasa de mortalidad por estas causas (algunos ejemplos son: tuberculosis, difteria, cólera, malaria, poliomielitis, fiebre amarilla, viruela y tos ferina).

En otros casos, donde el diagnóstico es preciso pero no es posible predecir la efectividad de un tratamiento, es decir donde el diagnóstico preciso es necesario pero no suficiente, nos encontramos en un rango medio que se denomina medicina empírica, la cual ocurre cuando se ha avanzado a la etapa del reconocimiento de patrones, cuando son consistentes los resultados obtenidos de una acción específica, los cuales pueden ser predecibles en términos probabilísticos; la medicina empírica permite seguir las probabilidades pero no garantiza el resultado.

Históricamente, el estudio de otros cuadros clínicos como la diabetes tipo I y tipo II, el Cáncer de cuello uterino o el HIV representan la transición y evolución de cada una en las etapas mencionadas, de las cuales depende el tipo de tratamiento a implementar: uno preciso y predecible como en el caso de la diabetes tipo I, o uno intuitivo y experimental como en el caso de la diabetes tipo II. Los avances de la ciencia, la profundidad en el conocimiento y el uso de la tecnología han permitido que aquellas patologías susceptibles de diagnosticar y tratar de manera precisa estén pasando poco a poco de manos de supra-especialistas a médicos generales o incluso depender del autocuidado del paciente mismo.

11. GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BASADO EN FORTALEZAS

Se revisa este tema pues es el fundamento del enfoque de Gerencia de Talento Humano que será una de las ofertas de valor de la propuesta de negocio “*Health & Precision*”. A continuación se hará un breve abordaje al tema.

La Organización Gallup ha venido realizando investigaciones durante los últimos treinta años para encontrar la forma de aprovechar al máximo el potencial de cada persona, que es el pilar para crear organizaciones más poderosas y sólidas.

La clave del éxito personal y de alguna forma de una organización, es tener la oportunidad de que las personas hagan lo que más le gusta, todos los días.

Dentro de estos resultados se encontró que el desarrollo del talento humano de muchas empresas va orientado a corregir las debilidades de los trabajadores y que el mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellas cosas en que es muy débil.

A lo largo de la historia siempre se ha partido de la premisa que el bien es lo contrario del mal, y se ha cultivado su obsesión por las deficiencias y los defectos, por lo cual siempre se ha pretendido identificar, analizar y corregir las debilidades a fin de hacer a las personas más fuertes. Pero este concejo ha sido equivocado.

Cada persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier cosa, pero dedicar demasiado tiempo en esto puede ser una “solución ilusoria”; para explicarlo imagine una persona que tenga problemas de expresión verbal fluida y que trabaja en ventas, puede hacer un curso de expresión verbal, y posterior a este, poner en practica algunos de los concejos estudiados al tener una conversación con algún cliente, pero cada vez que en su conversación natural “olvide” aquellos concejos, va a cometer los errores de siempre, pues esta no es su forma “natural” de actuar, no es su talento natural y por más que se esfuerce no va a conseguir los resultados, es por esto que no es adecuado trabajar en las debilidades, si no en descubrir los talentos de cada persona y ayudar a potenciarlos, hasta convertirlos en fortalezas.

Es importante comprender como distinguir ente un talento natural y las cosas que se pueden aprender, como se dijo anteriormente, poner en práctica algo, no necesariamente lleva a la perfección, lo que se busca es descubrir los talentos y convertirlos en fortalezas, pues una fortaleza, es un “desempeño consistentemente casi perfecto” en una actividad, que a la vez es excelente y gratificante.

Para la creación de las Fortalezas se deben combinar tres elementos: los “talentos” que son los patrones de pensamiento o comportamiento recurrentes, que se repiten en forma natural, los cuales son innatos, perduran y son refractarios al cambio, los

talentos no se pueden cambiar durante el transcurso de la vida, pero sí se pueden adquirir nuevos “conocimientos” que son los hechos y las lecciones aprendidas, y “destrezas” que son los pasos de una actividad, lo que conlleva a convertirlos en Fortalezas. El más importante de los tres son los talentos ya que estos son “innatos” mientras que las destrezas y el conocimiento se pueden adquirir por medio del aprendizaje y la práctica.

Es imposible poseer una Fortaleza, sin el talento de base. En muchas actividades es posible adquirir el conocimiento y las destrezas hasta el punto de poder arreglárselas sin el talento, pero no importa cuál sea la función, si no tiene los talentos necesarios, jamás se puede tener un “desempeño consistentemente casi perfecto”.

Para ampliar un poco porque los talentos son innatos, recurrentes y no se pueden cambiar durante el transcurso de la vida; y por qué es imposible poseer una Fortaleza, sin el talento de base, hay que verlos desde la impresionante anatomía humana, ya que las sinapsis son las creadoras de los talentos. Las sinapsis son las conexiones entre dos células cerebrales llamadas neuronas y permiten la comunicación entre ellas, estas conexiones sinápticas se crean desde la gestación, específicamente a partir del día cuarenta y dos de vida aparece la primera neurona, y 120 días después hay cien mil millones de ellas, cuyo número se conserva hasta bien entrada la madurez.

Sesenta días antes del nacimiento, las neuronas tratan de comunicarse entre sí, se estiran a través de una parte de ellas llamada axón y se conectan a través de estos axones, si la conexión es exitosa se forman las sinapsis, hay un periodo muy productivo de ese proceso de formación de sinapsis que va hasta los tres primeros años de vida, tanto que cada una de las cien mil millones de neuronas, ha formado unas quince mil sinapsis con otras neuronas.

Pero entre los tres y quince años muchas de esas conexiones se deshacen, pues no se usan todas, se pierden, y no es posible reconstruirlas, al parecer esto sucede para darle a cada persona la posibilidad de explotar más eficientemente las que quedan. Son tantas al principio de la vida porque es necesario absorber muchas más cosas del mundo para promover el desarrollo.

Durante los siguientes diez años, la herencia genética, la crianza y las experiencias de la primera infancia ayudan a que algunas conexiones sean más fáciles y sencillas de usar que otras, hay atracción hacia esas conexiones una y otra vez hasta que se tornan más resistentes y firmes, mientras las demás se van marchitando. De no ser así, el estar permanentemente expuestos a una cantidad tan grande de conexiones sería imposible llegar a especializarlas todas, seguiría permaneciendo un estado de niñez en medio de una sobrecarga sensorial. Ese es el camino para desarrollar madurez mental, y para que surjan individuos con talentos diferentes. Esta singularidad es desconocida, muchas personas asumen que los demás deben “ver”

el mundo como ellos lo perciben y no es así, la forma de ver el mundo es diferente para cada persona. De cierta forma no hay un “sentido común”, el sentido, patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento es producto de la red mental singular.

Por otro lado esa red mental de conexiones más fuertes explican la razón por la cual hay “comodidad” frente a ciertos comportamientos y reacciones, mientras que las conexiones que fueron interrumpidas, por más práctica y dedicación, no llevan a buenos resultados. Los talentos corresponden a esas conexiones sinápticas más fuertes, es por eso que es imposible desarrollar una Fortaleza sin un talento subyacente.

De igual forma es imposible crear un desempeño casi perfecto con solo enseñar una nueva destreza, se pueden crear algunas conexiones nuevas pero es imposible volver a crear nuevamente toda la red mental. Por eso muchas personas pese a que han entrenado y repetido numerosas veces una actividad no encuentran lo esperado, sin un talento subyacente la persona se enfrenta a un desgaste significativo y ocurrirá el efecto contrario, la persona se verá agotada y frustrada. Como se vio en el ejemplo referido en el comienzo.

Otro punto clave es que los talentos producen “bienestar” cada vez que son usados, por lo cual pueden ser utilizados continuamente, infinitamente, eso explica por qué son recurrentes. Es por eso que los talentos son la materia prima más importante para desarrollar Fortalezas.

Pero para identificar esos talentos que muchas veces se tornan ocultos pues siempre han sido parte tan integral de la vida, hay que detenerse y observar las reacciones espontáneas e inmediatas ante todas las situaciones, los anhelos, las satisfacciones, esas reacciones revelan las conexiones mentales más fuertes.

Resultado de las investigaciones realizadas por la Organización Gallup, surge el “Perfil de Fortalezas”, descrito en el libro de Marcus Buckingham y Donald O. Clifton “Ahora, Descubra sus fortalezas”. El cual es una ayuda para el descubrimiento de los talentos, mediante la aplicación de una serie de preguntas que permite identificar los aspectos más fuertes de la red mental, exponiendo los 5 principales talentos dominantes de cada persona.

A continuación se listan todos los Talentos del Perfil de Fortalezas:

Analítico, Armonía, Autoconfianza, Carisma, Competitivo, Comunicación, Conexión, Contexto, Creencia, Desarrollador, Disciplina, Empatía, Emprendedor, Enfoque, Equidad, Estratégico, Estudioso, Excelencia, Flexibilidad, Futurista, Idear, Inclusión, Individualizar, Iniciador, Inquisitivo, Intelectual, Mando, Organizador, Positivo, Prudente, Relación, Responsabilidad, Restaurador, Significación.

De acuerdo a esto es importante definir el perfil de Fortalezas requerido para cada cargo en la organización, que sea acorde a los objetivos empresariales.

Más adelante en la propuesta de negocio se podrá encontrar en detalle la forma en que se aplicará este importante tema a la empresa.

12. SISTEMAS DE INFORMACION- “eSalud” – “Salud 2.0”

La tecnología es una valiosa ayuda para el profesional de la salud y para los usuarios, permitiendo un fácil acceso a la atención, ejecución de procesos de salud de forma rápida y precisa, que permite reducir costos y mantener una alta satisfacción de las necesidades de los pacientes, haciendo también eficiente el uso de los recursos humanos y del tiempo de la atención, en general se obtienen mejores resultados en salud.

Actualmente con el fácil acceso a medios de comunicación e internet por medio de los teléfonos celulares inteligentes, tabletas, computadores portátiles, las personas tienen acceso a gran cantidad de información al instante, debido a esto cada vez más desean participar, conocer y controlar su estado de salud, desean ser parte activa de este proceso. El proveedor de la atención en salud ya no solo es el médico, dentro de las instituciones de salud, y el usuario ya no es “paciente” esperando las indicaciones de un médico.

Es así como surge una forma de comunicación llamada “Salud 2.0” o “eSalud” término que en sencillas palabras significa una completa intercomunicación de entre pacientes, médicos, enfermeras y demás personal de salud, donde la información es consultada y compartida, se establece un diálogo directo, sin la intermediación de asegurador, o algún mecanismo administrativo para llegar a un profesional de salud. Que facilita la toma de decisiones, tanto para pacientes, como para profesionales de salud, y da un gran aporte a la investigación, pues se obtienen datos sobre experiencias reales.

El internet y la radio son los únicos medios de comunicación que están experimentando crecimiento y los únicos con posibilidades reales de seguir aumentando en penetración, hoy en día existen más de 148 millones de personas que visitan internet en busca de información en salud, hay más de 62.000 sitios en internet dedicados exclusivamente al tema de la salud, además de la participación activa de grupos de personas en redes sociales, pero especialmente en páginas como “*patientslikeme*” un lugar donde los pacientes pueden encontrar una comunidad de personas que comparten las mismas condiciones de salud, están tomando los mismos tratamientos o padeciendo los mismos síntomas. Se comparten experiencias alrededor de estos, y los profesionales de salud pueden ver todas estas experiencias y de esta forma guiar sus manejos en el tratamiento a otros pacientes, así como todos estos datos pueden ser usados por investigadores en salud, esta página es del Reino Unido.

También está “*curetogether*” que funciona muy similar al ejemplo anterior, donde una comunidad de pacientes comparten experiencias sobre más de 500 enfermedades y tratamientos, y los investigadores pueden tener toda esta

información aportada directamente por los pacientes. Al ingresar hay un listado de varias condiciones, patologías crónicas o agudas, cada una de estas está asociada a una encuesta, la encuesta se compone de varias partes en las cuales se indagan síntomas, tratamientos caseros usados, y tratamientos farmacológicos usados, se puede calificar cada uno de estos de acuerdo a la mejoría vista en el uso de estos, igualmente hay un espacio o foro donde se pueden hacer aportes o dar consejos sobre qué cosas le han funcionado a cada persona en particular. Tanto pacientes como profesionales pueden ver los resultados de cada una de estas condiciones, que medicamentos son más efectivos, que tratamientos funcionan mejor etc.

“Wikihealth” es una página donde se pueden encontrar diferentes temas de salud en artículos al estilo de una revista, se dan consejos sobre hábitos saludables, y autocuidado. *“Webicina”* es uno de los líderes en *“Salud 2.0”* que permite encontrar recursos de internet como blogs, entrevistas, aplicaciones en diversos temas de salud, que pueden ser usadas por pacientes y profesionales. Está disponible en más de 15 idiomas.

Un último ejemplo es *“forumclinic.org”* un página española donde un grupo de profesionales de un reconocido centro hospitalario, publica artículos fundamentados en evidencia científica sobre algunos temas de salud, que busca proveer a los pacientes información práctica y confiable. *También es una de las páginas líderes, certificada como página web medica segura.*

Existen muchísimos ejemplos más, que inundan la web de información. Una encuesta que analiza la utilidad de las herramientas de la *“eSalud”*, publicada por la Organización Mundial de la Salud en 2006 según (World Health Organization. eHealth tools and services: Needs of the Member States. Geneva (Switzerland): WHO; 2006) y que fue respondida por nueve países de la Región de las Américas, muestra que en todos los casos estos servicios son valorados como *“útiles”* o *“muy útiles”*.

En la innovación de modelos de atención en salud, es posible obtener diferentes beneficios mediante el uso de *“eSalud”*:

Sirve para mejorar la calidad de vida de las personas, pues el conocimiento en salud ya no es solo propiedad de los profesionales, además es un requisito indispensable para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, especialmente sus metas 4.A (“Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años”), 5.A (“Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes”) y 8.F (“En colaboración con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones”). Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU.

Generar estrategias de conexión permanente con el usuario, el profesional de salud puede estar en permanente contacto con su paciente, haciendo monitoreo casi que en el mismo momento que el usuario ingresa algún dato, lo que permite ajustar los planes de tratamiento basados en la realidad de la sintomatología y evolución de los tratamientos ordenados, evitando de esta manera aumento de costos por citas médicas y evitando la congestión en los centros de atención.

La “eSalud” permite trabajar en la gestión del riesgo, acciones realizadas en base a información clínica fundamentada en evidencia científica, promoviendo procesos de atención seguros para el paciente y costo eficientes.

Permite que la atención sea más personalizada, pues se crea una relación más estrecha entre el usuario y el profesional de salud.

Integración de varios actores en el proceso, por ejemplo en unos años su podrá tener acceso a una única historia clínica así, el paciente haya consultado a varias instituciones o especialistas, o haya cambiado de asegurador, que permite garantizar que la información sea una sola, evitando errores, sobre costos y sobretodo dando continuidad al proceso de atención.

Entre otras ventajas del uso de recursos de tecnologías de la información en salud están la eliminación de barreras geográficas y de tiempo para el acceso a los servicios, mejor utilización de recursos humanos y físicos, toma de decisiones basadas en evidencia, lo cual se mencionó en el aparte sobre innovación en salud y enfermedades de precisión.

Por esto, incluir innovación en tecnología en la propuesta de negocio “*Health & Presicion*” que incluya en primera instancia una página web, y más adelante una aplicación para el celular y las tablets, dentro de los servicios ofertados, permitiría la continuidad de la atención, y llegaría a mucha más gente que la que asistiría al centro de atención y su costo es considerado como aceptable frente a los grandes beneficios que aportaría.

En la propuesta de negocio se detallaran los recursos de “eSalud”- “*Salud 2.0*” que se usaran.

13. MARCO LEGAL

Conforme a la Ley 100 de 1993, artículo 156, literal i) “Las Instituciones Prestadoras de Salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud”.

De otra parte el artículo 185 de la Ley 100 de 1993 establece “son funciones de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley.

13.1 SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN EN SALUD

13.1.1 Sistema Único de Habilitación. El Decreto 1011 de 2006, en su artículo 6° define el Sistema Único de Habilitación como “ el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra , verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico - administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y las EAPB ”.

13.1.2 Resolución 1443 2013. Artículo 3. Condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar servicios. Los Prestadores de Servicios de Salud, para su entrada y permanencia en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, deberán cumplir las siguientes condiciones: Capacidad Técnico-Administrativa, Suficiencia Patrimonial y Financiera y Capacidad Tecnológica y Científica.

Los Prestadores de Servicios de Salud de manera previa a la inscripción para la habilitación, deberán realizar el proceso de autoevaluación. En caso de identificar deficiencias en el cumplimiento de una o más condiciones de habilitación, los Prestadores de Servicios de Salud deberán abstenerse de inscribir, ofertar y prestar el servicio hasta tanto se dé cumplimiento a la totalidad de los requisitos.

Artículo 7. Trámite para la Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud. A partir de la entrada en vigencia de la presente resolución, los

Prestadores de Servicios de Salud que inicien su funcionamiento o realicen una nueva inscripción producto de la inactivación en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), deberán dar cumplimiento a las condiciones definidas en el Manual de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud que hace parte integral de la presente resolución y efectuar el siguiente procedimiento de inscripción: 1. Realizar la autoevaluación y diligenciar el formulario establecido en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) para tal fin. 2. Ingresar al enlace de formulario de inscripción disponible en el aplicativo del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) publicado en la página web de la Entidad Departamental o Distrital de Salud de la jurisdicción en donde se encuentre ubicado el prestador, diligenciar la información allí solicitada y proceder a su impresión. 3. Presentar y radicar el formulario de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud con los soportes definidos en el Manual de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud, ante la Entidad Departamental o Distrital de Salud respectiva.

Dentro de la norma de habilitación la propuesta de negocio “*Health & Precision*” se puede clasificar:

Tabla 4. Clasificación del servicio dentro de la normatividad

<p>Estructura de los servicios de Salud: Grupo: Protección específica y Detección temprana Servicio: Protección específica y Detección temprana Grupo: Consulta Externa Servicio: Consulta externa general</p>
<p>Estructura de las modalidades de prestación de servicios de salud: Modalidad: Intramural Tipo: Ambulatorio</p>

Decreto 1011 en su artículo 37 establece un Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud, que comprenda como mínimo, los siguientes procesos:

Autoevaluación del Proceso de Atención de Salud: La IPS establecerá prioridades para evaluar sistemáticamente los procesos de atención a los usuarios desde el

punto de vista del cumplimiento de las características de calidad establecidas en la norma.

Atención al Usuario: La IPS evaluará sistemáticamente la satisfacción de los usuarios con respecto al ejercicio de sus derechos y a la calidad de los servicios recibidos.

13.1.3 Sistema de Información para la Calidad. En cumplimiento de lo dispuesto en la Resolución 1446 de 2006 las IPS deben implementar un “Sistema de información para la calidad” que incluya los indicadores de monitoreo del sistema, indicadores de monitoreo interno y monitoreo externo. Los indicadores de monitoreo, deberán ser reportados en forma semestral a la Superintendencia Nacional de Salud.

13.1.4 Decreto 2649 de 1993. Las instituciones prestadoras de servicios de salud deberán tener un sistema contable que les permita reconocer los costos de los servicios que ofrecen.

Una opción de mercado, es la atención a afiliados de EAPB, de Aseguradoras y de Medicina Prepagada para lo cual hay que tener en cuenta las siguientes condiciones de las IPS para celebrar contratos de prestación de servicios de salud con las aseguradoras:

Tener habilitados los servicios de salud que se vayan a contratar con las Entidades, contando con la declaración de habilitación de los servicios presentada ante la Dirección Territorial de Salud correspondiente.

Tener posesionado el revisor fiscal ante la Superintendencia Nacional de Salud, según conste en acta de posesión del revisor fiscal expedida por la Superintendencia Nacional de Salud.

Estar a paz y salvo con el pago de la tasa anual que deben pagar a la Superintendencia Nacional de Salud por concepto del desarrollo de las funciones de supervisión, demostrable con la copia de la Resolución de liquidación de la tasa y del último recibo de consignación.

La IPS debe estar al día con el reporte de información que debe enviar a la Superintendencia Nacional de Salud.

Definir como parte de la relación contractual, las condiciones de atención de los afiliados, así como los procesos de Auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención, los indicadores y estándares de calidad que garanticen la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad de la atención en salud.

Garantizar el acceso a la atención en salud para lo cual la consulta médica general no debe ser menor de veinte (20) minutos, así mismo, la atención en salud no puede ser condicionada al pago de los servicios, conforme la normatividad vigente.

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud recién constituidas deberán solicitar el ingreso de las mismas a la base de datos, con el fin de obtener el acceso directo a la página web de la Superintendencia y proceder al envío de la respectiva información financiera, para lo cual deberán previamente allegar la siguiente documentación:

Solicitud dirigida al Director General para la Inspección y Vigilancia de los Administradores de Recursos de Salud. Certificado de Existencia y Representación Legal de la IPS, con fecha de expedición no superior a treinta días. Copia del certificado de inscripción en el Registro Especial de Prestadores de servicios de salud expedido por el ente territorial correspondiente.

Una vez surtido el trámite procedente, el representante legal de la IPS de naturaleza privada que sea persona jurídica deberá reportar la información de carácter administrativo y financiero objeto de esta circular.

Los datos deberán ser reportados bajo la estructura y demás condiciones especificadas en el anexo técnico de esta circular.

La información reportada se deberá certificar por el Representante Legal, contador y revisor fiscal, en los casos en que la entidad se encuentre obligada a tenerlo.

13.2 PASOS PARA QUE UN PRESTADOR DE SERVICIOS DE SALUD PUEDA SUMINISTRAR SERVICIOS

En Colombia, una persona natural o jurídica debe realizar las siguientes actividades para estar habilitada a fin de prestar servicios de salud.

Conocer las normas y estándares vigentes y aplicables a la institución, acercándose a la dirección departamental o distrital de salud de la jurisdicción donde se prestan los servicios, con el fin de solicitar las normas vigentes aplicables al tipo de Institución y los formularios de inscripción en el registro.

Los estándares son diferentes para las instituciones que inician la prestación de servicios a partir del 15 de octubre de 2002, ya que se aplican estándares de la Resolución 4445 de 1996 del Ministerio de Salud.

Identificar los estándares aplicables al tipo de servicios que se prestan y verificar internamente su cumplimiento.

Identificar los estándares incumplidos y determinar cuáles de ellos es posible cumplir antes del 15 de abril de 2002. En relación con los que no sea posible, debe tomar las decisiones sobre la no prestación del servicio que incumpla el estándar, y la no inscripción en el registro hasta tanto se cumplan todos los estándares.

Diligenciar el formulario de inscripción en el registro especial, de acuerdo con el tipo de institución y de los servicios que se presten, con los soportes, e incluir: Fotocopia del acto de creación (acuerdo, ordenanza o ley) mediante el cual demuestre su existencia y representación legal si la IPS es pública, o fotocopia de la resolución de personería jurídica si la IPS es privada sin ánimo de lucro, o el Certificado de inscripción en Cámara de Comercio, si la IPS es privada con ánimo de lucro.

Certificación del revisor fiscal o del contador de la institución que respalde lo declarando en las condiciones de suficiencia patrimonial para la habilitación. Fotocopia del Número de Identificación Tributaria de la institución. Registrar el formulario de inscripción, suscrito por el representante legal de la Institución ante la entidad departamental o distrital de salud, momento a partir del cual la institución se encuentra habilitada para la prestación de los servicios registrados en el formulario de inscripción, durante los siguientes tres años.

14. PROPUESTA DE NEGOCIO “*Health & Precision*”

14.1 SECTOR SALUD

El sistema de salud actual viene atravesando una fuerte crisis financiera donde la satisfacción del usuario por los servicios recibidos y su percepción del sistema no es favorable, el acceso real a los servicios que la población considera necesarios es muy limitado, a pesar de los esfuerzos del estado para que sea eficiente, como lo mencionó el actual ministro de Protección Social Alejandro Gaviria en el “foro de reflexión, balance y reforma a la ley 100”, presentado 12 de marzo de 2013, en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, donde reporta una cobertura de afiliación de las personas al sistema de seguridad social en salud del 90.1%, el tema en cuestión no va dirigido a la cantidad de personas que tienen cobertura, sino a la calidad con la cual se están prestando estos servicios; según la encuesta de Percepción Ciudadana del Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el 2012, las personas responden a la pregunta de ¿cómo considera los servicios de salud recibidos durante el último año? calificándolo como regular en un 38% y malo en un 16%, es decir más de la mitad no se sienten satisfechos con su servicio de salud; reportando como los puntos más álgidos que agravan esta problemática la demora en asignación de citas y la calidad de atención los médicos y enfermeras, ambos con un 23%. Estos son dos puntos claves de la propuesta de negocio.

La demora en la asignación de citas a llevado a que las personas acudan a los servicios de urgencias en busca de atención, por lo cual hay sobredemanda de estos servicios, se cita a continuación textualmente los motivos que impulsan a un afiliado a utilizar los servicios de urgencias, según el estudio realizado en la Universidad Jorge Tadeo Lozano por Rodríguez y colaboradores en el año 2013:

- Buscar solución de síntomas que no se pueden controlar con las prácticas regulares o caseras.
- Obtener una incapacidad para ausentarse de su labor, en algunas ocasiones por síntomas incapacitantes y en otras para obtener tiempo libre para actividades extralaborales.
- Evitar el pago de cuota moderadora de una cita prioritaria o una ambulatoria.
- Recibir atención médica en un tiempo menor el ofertado en consulta ambulatoria.
- Encontrar todo en el mismo lugar (atención, exámenes y tratamiento) en una sola visita y aun menor costo (copagos, cuotas moderadoras y transporte) teniendo en cuenta el estilo de vida apresurado de la sociedad actual.

Por lo tanto un 80%, (Cifras e Indicadores del Sistema de Salud. ACEMI, 2013) de las consultas de urgencias, no se consideran una urgencia real concebida como un

evento crítico que pone en riesgo la vida, sino que se constituyen en atenciones por enfermedades respiratorias altas, amigdalitis, faringitis, dolores musculares, cefalea, entre otras. Debido a estas causas el exceso de demandas del servicio de urgencias ocasiona su colapso, demoras en la atención, y disminuye la posibilidad de una atención oportuna a casos de verdadera emergencia.

Es por esto que el mercado objeto de la empresa es llegar a este gran grupo de personas que acuden al servicio de urgencias para el manejo de situaciones que no lo son.

El grupo poblacional con mayor frecuencia de consulta en urgencias por año, para el año 2011 (Cifras e Indicadores del Sistema de Salud. ACEMI, 2013) es el de 1 a 4 años (1,4), seguido de menores de un año (1,3) y mayores de 60 años (0,7). Ahora, de las atenciones de consulta de urgencias pediátrica los mayores porcentajes de atenciones corresponden a diagnósticos como la infección respiratoria aguda (20%), fiebre de origen desconocido (12%) e infección gastrointestinal aguda (10%). Las enfermedades respiratorias relacionadas en ese 20% corresponden a rinofaringitis viral, bronquiolitis, neumonías, faringitis, amigdalitis, laringitis y otitis. Ver anexos al final del documento.

En la población adulta, la primera causa específica de consulta de urgencias para el año 2011 (Cifras e Indicadores del Sistema de Salud. ACEMI, 2013), corresponde a dolor abdominal y pélvico (8%) seguido de infección intestinal aguda (7%), infección respiratoria aguda (6%), cefalea (5%), y dorsopatias (3%) y lo que más impresiona es que el Diagnóstico no específico (17%) es la mayor causa de consulta, es decir no se determinó un diagnóstico, por lo cual se considera que la sintomatología no era una urgencia real.

Estos datos nos orientan sobre los servicios ofertados por la empresa, la cual se enfoca en prestar atención a enfermedades de precisión, atención y seguimiento de patologías crónicas, y promoción del autocuidado.

14.2 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

“Health & Precision” es un centro de atención en salud, que presta servicios de salud en el manejo de enfermedades de precisión. De la misma forma ofrece servicios de atención y seguimiento a enfermedades crónicas; combinando el uso de tecnologías de información y la estrategia de redes para una mejor adherencia a los tratamientos.

Ubicación: Cerca de una de las principales Clínicas de la ciudad

Nicho de mercado: Población de adultos mayores y niños en su mayoría.

Área: 40-50 m², constará de 2 consultorios, un baño, la recepción y la sala de espera.

Personal: 1 médico, 1 enfermera

Se manejara inicialmente un horario de atención de 2 p.m. a 10 p.m. de lunes a domingo.

14.2.1 Misión. Prestar un servicio de salud innovador, que dé respuesta a necesidades de atención en salud en enfermedades de precisión y en atención y seguimiento a patologías crónicas, con seguridad y gran calidad humana, apoyándose en el uso de últimas tecnologías en sistemas de información, y el uso de estrategias de redes que permitan tener una mejor adherencia a los tratamientos.

14.2.2 Visión. Ser la institución líder como alternativa de acceso, oportunidad y calidad en el sector, y referentes en el modelo de atención de enfermedades de precisión, y en atención y seguimiento a patologías crónicas en el país en los próximos 10 años.

14.3 OFERTA DE VALOR

Las instituciones prestadoras de servicios de salud, por lo general, centran su oferta de valor en el *acto médico*, lo cual no se considera equivocado, si se sustenta y justifica dentro el mismo marco legal que rige el ejercicio de la medicina. La Ley 23 de 1981 (Título I, Capítulo I, Artículo 4) expresa: «La relación médico-paciente es elemento primordial en la práctica médica. Para que dicha relación tenga pleno éxito, debe fundarse en un compromiso responsable, leal y auténtico...». La relación médico paciente se cumple en los siguientes casos:

1. Por decisión voluntaria y espontanea de ambas partes.
2. Por acción unilateral del médico, en caso de emergencia.
3. Por solicitud de terceras personas.
4. Por haber adquirido el compromiso de atender a personas que están a cargo de una entidad privada o pública (Título II, Capítulo I, Artículo 5. Ley 23 de 1981).

El acto médico existe cuando se concreta la relación médico-paciente, en la cual el enfermo acude al médico, y este le orienta de acuerdo a sus capacidades y al tipo de enfermedad que presente. El acto médico busca promover la salud, curar y prevenir la enfermedad y rehabilitar al paciente. “El médico se compromete a colocar todos los medios a su alcance para efectuar un procedimiento (médico o quirúrgico), actuando con apoyo en sus conocimientos, su adiestramiento técnico y su diligencia y cuidado personal para curar o aliviar los efectos de la enfermedad, sin poder garantizar los resultados, previa advertencia de los posibles riesgos y complicaciones inherentes al mismo.” Para ser más precisos se tendrá en cuenta la definición del acto médico directo, como el más cercano a la atención que se describe y que es objeto de este documento:

“Se llaman actos médicos directos aquellos en los cuales mediante la intervención médica se trata de obtener la curación o alivio del enfermo. Ellos pueden ser preventivos, diagnósticos, terapéuticos o de rehabilitación.

La prevención hace referencia a la recomendación de medidas para evitar la aparición de procesos patológicos.

El diagnóstico es la opinión del médico obtenida de la observación directa o de laboratorio del paciente.

La terapéutica se refiere a las diversas formas de tratamiento para la enfermedad. La rehabilitación es el conjunto de medidas encaminadas a completar la terapéutica para reincorporar al individuo a su entorno personal y social.”

Esta definición remonta al lector a un acto médico netamente de tipo clínico, en el cual el paciente asiste a una consulta donde se le prescriben o no medicamentos y en la cual puede o no lograr resolver su problema de salud. Se asumen incluidos elementos como una adecuada empatía con el médico o profesional de salud, sin que esto represente claramente que el paciente se ha sentido bien atendido. De los actos médicos reportados se ha determinado la productividad en las instituciones prestadoras de servicios de salud, en cantidad más no en calidad.

Adicional a un mejor acto médico, en todo el sentido de la definición antes mencionada, un punto clave de la oferta de valor de “*Health & Presicion*” se constituye en lograr establecer un *vínculo emocional* con el paciente, quien encontrará desde el primer contacto (por vía telefónica, chat en línea, pagina web, personal) la atención que quiere recibir, con respeto, gran calidez, amabilidad, capacidad de escucha, de brindar la información correcta de manera oportuna, que le genere confianza, lo que le hará sentir como el SER más importante para la entidad de salud que en ese momento le prestará su servicio. Igualmente, durante el acto médico y posterior al mismo la atención se mantendrá centrada en el paciente, de tal manera que se realizará un seguimiento hasta 72 horas después de la consulta presencial o virtual, para continuar otorgando ese valor que hará único el servicio: el hacerle sentir al paciente cuán importante es su salud y cuanto podemos ayudarle a preservarla o mantenerla.

La generación de experiencias positivas en el paciente, antes, durante y después del acto médico resultará en el establecimiento del vínculo emocional con la entidad. Este vínculo emocional, generado desde el primer instante y durante todo el proceso de la atención, será el momento de verdad que garantice a “*Health & Presicion*” que cada cliente/paciente se mantendrá activo como usuario permanente y preferirá asistir a este y no a otro servicio de salud, en los casos en que se considere pertinente. El paciente sentirá que el servicio le ha gustado, más allá de haber obtenido un acto médico adecuado. La atención médica no se basta de procedimientos clínicos, se debe rescatar la humanización de los servicios de salud

para que sean vivencias positivas, de acuerdo a la necesidad de atención subjetiva e individual de los clientes/pacientes.

Actualmente, se considera que existe una relación directamente proporcional entre una atención en salud de calidad y un costo en dinero elevado, pero es evidente que en muchas ocasiones el paciente que acude en busca de esto se frustra al cancelar altas tarifas y no haber solucionado su problema de salud o su necesidad de atención, es aquí donde se percibe que un servicio puede ser altamente costoso relacionado con el beneficio obtenido. En estos casos, el PRECIO de la consulta se encuentra por encima del VALOR (considerado como aquella percepción con la que se va el paciente atendido), mientras que en “*Health & Presicion*” se pretende ofrecer un valor muy superior con respecto al precio, es decir, se brindará al paciente la posibilidad de llevarse un beneficio mucho más significativo que el precio en dinero, el resultado de esta relación será la satisfacción del usuario y por ende, su fidelización y recomendación con otros usuarios.

Dentro de la oferta de valor también se encuentran otros aspectos, no sin menos importancia, uno de estos es en relación al tipo de servicios que se ofrecerán, una consulta muy similar al modelo “Retail Clinics”, en lo referente a la atención dirigida a las enfermedades de precisión, que como se ha mencionado en marco teórico y más adelante, son las enfermedades que no demandan una mayor complejidad para su atención, y que en nuestro país, ocupan un gran porcentaje de las atenciones de urgencias de las instituciones.

De la misma forma tener dentro de la línea de servicios la atención en control y seguimiento a enfermedades crónicas, el cual es una de las estrategias innovadoras en salud pública, que aporta innumerables beneficios al individuo, la comunidad y los países, según lo muestra el informe global de la Organización Panamericana de la Salud titulado Cuidado innovador para las condiciones crónicas: Agenda para el cambio, donde se hace un amplio despliegue de la justificación de generar propuestas innovadoras para el cuidado de las enfermedades crónicas y aporta estrategias para este logro, por esta razón se quiso incluir paquetes de atención mensual enfocados en esta estrategia.

Otro componente es el recurso humano, principalmente porque está seleccionado de acuerdo a las fortalezas que tiene cada persona, donde se busca potenciarlas en beneficio del individuo y de la empresa, gracias a que se tiene definido todo un sistema de gerenciamiento de este talento humano basado en las fortalezas; de la misma forma la atención o consulta es realizada por un equipo de salud, no es una consulta común donde la atención es realizada por un solo profesional, si no que se juntan las dos profesiones médica y de enfermería para lograr una sinergia que también dará excelentes resultados.

Por último, conjugar todas estas ideas y ligarlas al soporte de la tecnología en comunicación, aspecto que es de gran relevancia hoy en día para las personas, además de ser impulsador de ideas innovadoras, será otro de los puntos clave de éxito de la empresa.

Todos estos temas se pueden ver en detalle en lo relacionado a los conceptos, en el marco teórico y en la forma en que serán aplicados, en la presente propuesta de negocio.

14.4 MODELOS DE NEGOCIO A IMPLEMENTAR EN LA ATENCIÓN DE “HEALTH & PRECISION”

Esta propuesta innovadora incluye un modelo de negocio que funcione dentro del marco de la medicina de precisión, de tipo procesos de valor agregado, partiendo de un diagnóstico ya establecido, en el caso de las enfermedades crónicas (diabetes, hipertensión) o de un diagnóstico preciso (infecciones simples respiratorias, urinarias o de oído, migraña entre otras) las cuales no constituyen una urgencia vital, de las cuales no depende en un momento la vida, en el sentido literal, pero que de no ser detectadas, orientadas y tratadas de manera asertiva seguramente ocasionarán una alteración en el bienestar y en la calidad de vida de esa persona, sea cual sea su problema, ocasionará un deterioro en su desempeño personal, social, laboral, familiar, es decir afectará directamente su estado de salud.

Dado que la propuesta apunta a la atención para el manejo de enfermedades clasificadas de precisión (en su diagnóstico y tratamiento) y enfermedades crónicas, también es posible implementar el modelo de facilitación de redes, donde se ofrecerá no solo la atención médica directa en un consultorio sino que se realizará un seguimiento, a través del uso de tecnología de bajo costo y fácil acceso, con el fin de mantener al paciente en contacto permanente, monitoreando su adherencia al tratamiento a la vez que se le hará sentir como el centro de atención, se le dará importancia a su motivo de consulta, se le dará prioridad a su prioridad. De esta manera, no solo se obtendrá la adherencia al tratamiento necesaria para garantizar un resultado satisfactorio sino que se obtendrá, además, en términos empresariales, la fidelización del cliente y el mejor marketing: el voz a voz del usuario hacia nuevos usuarios.

Igualmente la empresa tiene como base el modelo de atención en salud originado en los E.U por medio de las “Retail Clinics” que son clínicas pequeñas, pero difieren en gran manera a una clínica tradicional, pues su concepto está orientado a un modelo de atención en salud innovador, están ubicadas en puntos estratégicos con bastante afluencia de público, como centros comerciales, supermercados y funcionan las 24 horas del día. Este modelo de atención en salud innovador se refiere específicamente a que allí se atienden pacientes cuyos síntomas se encuentren entre las denominadas enfermedades de precisión como la faringoamigdalitis, otitis, infección de vías urinarias no complicadas entre otras,

también se da asesoría acerca del manejo de algunas patologías en las cuales el diagnóstico ya es considerado como una enfermedad crónica como es el caso de la hipertensión, la diabetes, la obesidad, se hacen pruebas de diagnóstico rápido como pruebas de embarazo, glucometrias, pruebas de coagulación, y aplicación de vacunas, y como están próximas o dentro de una farmacia, las personas pueden adquirir en ese mismo momento sus medicamentos de forma inmediata.

Las Primeras “*Retail Clinics*” se implementaron en Minnesota a mediados del año 2.000. El número de clínicas aumentó más de 10 veces, para Agosto de 2008 habían en funcionamiento 982 “*Retail Clinics*” distribuidas en 33 estados de Estados Unidos la mayoría ubicadas en California, Florida, Illinois, Minnesota y Texas y para esta época se ofrecían tratamientos además de los mencionados anteriormente, para infecciones menores, alergias menores en la piel, vacunas y diagnóstico de algunas enfermedades mediante pruebas rápidas de laboratorio.

14.5 DIRECTIVOS-PROPIETARIOS

Los propietarios de la empresa son los integrantes del grupo de trabajo de grado, quienes aportan diferentes visiones profesionales en el sector, a continuación se presentará cada una de ellas:

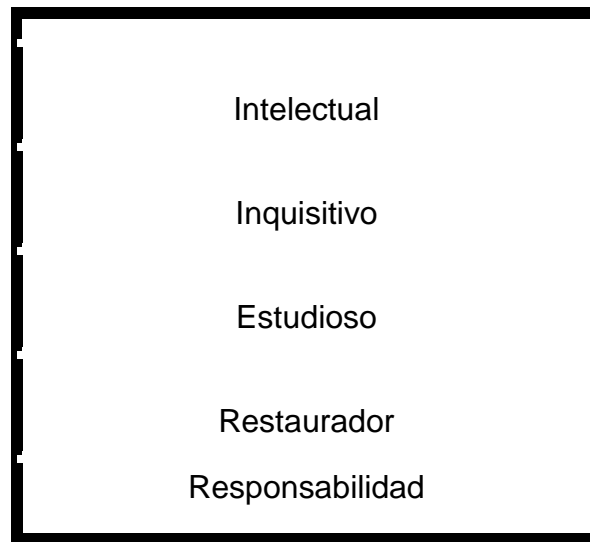
14.5.1 Presentación Lecni Astrid Salgado



Enfermera, egresada de la Universidad Nacional de Colombia. Nacida en Facatativá, Cundinamarca, donde vivió hasta hace 5 años, actualmente vive en Bogotá. Estudiante de la Especialización Gerencia en Servicios de Salud de la U. Sergio Arboleda, con experiencia en el área asistencial en el Hospital Universitario Clínica San Rafael, y en el área de Auditoria Médica alrededor de siete años, en Compañías como el Grupo Saludcoop, Famisanar EPS, y Medplus Medicina Prepagada, donde labora actualmente como Auditora Concurrente.

Ha desarrollado actividades de coordinación de autorizaciones médicas, auditoria concurrente, auditoría de cuentas médicas, verificación de estándares de habilitación, auditoria para el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud, manejo de manuales tarifarios de contratación privados y de ley; destacándose por su disciplina, responsabilidad y excelencia en el logro de objetivos.

Su “Perfil de Talentos” destacados son:



La manera en que sus talentos y su experiencia pueden contribuir al desarrollo de la empresa es la conjunción de todo ellos, pero en especial su Responsabilidad, ya que cualquier propósito que se proponga lo llevará a cabo, sin importar cuantas dificultades se presenten, sin tener en cuenta cuanto sea el tiempo dedicado, ya que la persistencia en el logro de objetivos debe ser día a día, con el mismo entusiasmo y perseverancia. Y el talento de Restaurador, pues las adversidades son su estímulo, le entusiasma el desafío de enfrentarse a analizar los problemas, identificar que está mal y encontrar la solución, hacer que todo vuelva a cobrar vida.

Su familia es su principal centro de apoyo y afecto, donde su madre es el mejor ejemplo de amor, lucha y perseverancia los cuales han sido su derrotero a través de la vida, es la segunda de tres hermanos, vive actualmente con su madre, es soltera y no tiene hijos.

Es fanática del cine, disfruta del arte, le encanta toda la música, muy a menudo las tardes del sábado son un deleite escuchar a la Filarmónica, leer también es su pasión especialmente literatura y algo de poesía, busca siempre estar actualizada en temas relacionados la actualidad del mundo y a su trabajo. También practica yoga y en ocasiones hacer ejercicio y salir a caminar con su mascota Luna, son uno de sus pasatiempos. Le encanta verse bien, y usar la moda “*que le acomoda*”. Entre sus próximos objetivos se ha propuesto desarrollar su gusto por el diseño de modas.

Es sincera, decidida e independiente. Conservadora en relación a los valores, la familia, las relaciones.

Aprueba y valora cada detalle de la naturaleza. Su secreto para ser feliz, es agradecer a Dios, tener una conciencia limpia, llevar una vida sencilla y con tranquilidad. Su sueño es poder viajar y conocer muchos lugares y culturas extraordinarias.

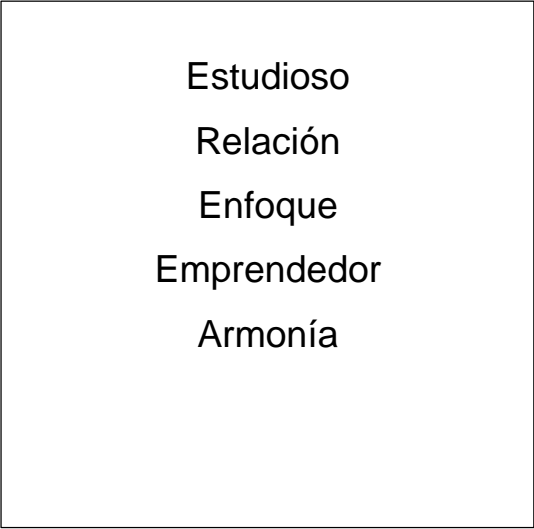
“El Ser más importante de la vida es Dios, Él nos ha dado cosas maravillosas, debemos agradecer por ello cada día, y servirle con respeto y dedicación”.

14.5.2 Presentación Ana Judith Tibocha Aponte



Enfermera, egresada de la Pontificia Universidad Javeriana, diplomado en auditoría de servicios y garantía de calidad con la Universidad Jorge Tadeo Lozano, curso sobre Globalización de la Seguridad Social en el Centro de Estudios en Seguridad Social de México, cursos sobre metodología de proyectos, realización de pruebas de software y casos de uso con la Asociación colombiana de ingenieros de sistemas, entre otros, con experiencia clínica en Unidad de Cuidado intensivo neonatal y experiencia administrativa en el sector de las Empresas Promotoras de Salud, desempeñándose en cargos de auditoría de servicios, coordinación de procesos de autorizaciones de servicios con la aplicación de la reglamentación de la ley 100 en el Aseguramiento en salud, participación en la creación y posterior administración del aplicativo de autorizaciones de la EPS en la que trabaja y participación en proyectos para creación y mejoras de software de Aseguramiento en Salud de la empresa.

Su “Perfil de Talentos” destacados son:



Estudioso
Relación
Enfoque
Emprendedor
Armonía

Sus talentos le han permitido alcanzar las metas que se ha propuesto hasta ahora y son claves para el negocio, ya que tienen que ver con la capacitación continua, el buen manejo de relaciones interpersonales, definición de metas claras, deseo de lograr algo cada día y buscar acuerdos para evitar conflictos innecesarios, facilidad para resolver problemas. Es una persona responsable y creativa que se adapta fácilmente a los cambios y al trabajo en equipo.

Casada, con tres hijos; dos hombres y una mujer y que son su centro de atención y todos sus logros han sido dedicados a ellos.

“Vive el aquí y el ahora”

14.5.3 Presentación Zayra Saavedra Uribe



Enfermera, de la Universidad Industrial de Santander. Nacida en Socorro, Santander. De allí se trasladó a la ciudad de Bogotá en donde vive hace 6 años. Empezó su recorrido profesional en el área asistencial en la Fundación Cardio Infantil en Cardiología No Invasiva y Medicina Nuclear. También incursionó en Salud Pública como Coordinadora de PAI en Soacha y de allí su desempeño profesional se ha desarrollado en el área administrativa. Actualmente termina sus estudios del posgrado en Gerencia en Servicios de Salud en la Universidad Sergio Arboleda.

Su “Perfil de Talentos” destacados son:

Estratégico
Intelectual
Flexibilidad
Relación
Emprendedor

Estas fortalezas son muy valiosas para el modelo de negocio ya que aporta un mosaico de talentos que pueden fortalecer el negocio y encaminarlo hacia el éxito.

En el ámbito personal es mujer trabajadora, inteligente, bella, alegre, perseverante, soñadora, llena de esperanza, con una sonrisa por la vida, con un gran corazón, amorosa, agradecida, luchadora, única e irreplicable y con muchas más cosas maravillosas. Que valora la simplicidad de la vida y los misterios que guarda. Le gusta cantar, pintar, hacer ejercicio, cocinar, la naturaleza, la libertad, la buena comida, escribir (en este momento está terminando su libro de poemas y tiene dos más en proyecto), vivir tranquilamente, expresarse como es, viajar, leer, indagar cosas de interés y muchas cosas más. Es muy deportista sobre todo al aire libre, es soñadora e idealista. Es buena hija, hermana y tía. Afirma que la familia es lo más importante, es apasionada por lo que cree y no le gusta que le impongan nada, hace lo que hace porque le gusta y no porque le toca. Es muy espiritual, Dios es su mejor amigo y compañero. Espera dejar huella, ser reconocida.

“Hay que mantener el espíritu y la mente positivos, abiertos al cambio, porque las oportunidades llegan sin avisar”.

14.5.4 Presentación Yuri Emilce Daza Garzón




Instrumentadora Quirúrgica, egresada de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud en el año 2010, con conocimientos en todas las áreas de cirugía: Neurocirugía, Ortopedia, Cirugía de Columna, Cirugía General, Otorrinolaringología y demás especialidades quirúrgicas, se encarga de preparar y asistir todos los procedimientos quirúrgicos desde el más sencillo hasta el más complejo; también se puede desempeñar en el área administrativa en salud o área comercial.

Es una persona dedicada en sus labores, y perseverante, que día a día lucha por conseguir lo que anhela y por cumplir a cabalidad con sus labores, para quien lo

más importante es su familia, ya que se centra en ellos como apoyo incondicional para alcanzar sus metas.

Su “Perfil de Talentos” destacados son:



Desarrollar
Responsabilidad
Comunicación
Armonía
Intelectual

Le gusta desarrollar proyectos nuevos y llevarlos a cabo, es responsable con las labores encomendadas, con capacidad de comunicación entre las personas y buenas relaciones interpersonales, le gusta vivir en armonía pues considera que los conflictos son innecesarios y actúa con inteligencia pues considera que se debe pensar antes de actuar.

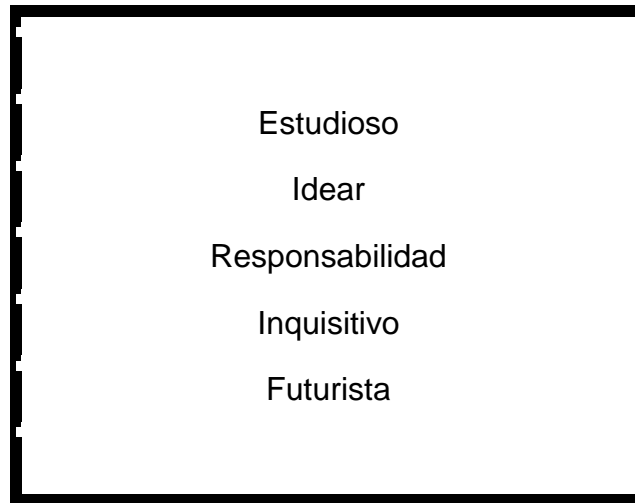
“Lo esencial es invisible a los ojos” El principito.

14.5.5 Presentación Brigith Dueñas Zamudio



Fonoaudióloga, egresa en el año 2002 de la Universidad Nacional de Colombia y comenzó apenas a descubrir que la experiencia laboral a diario le generaba nuevos y constantes aprendizajes en su carrera, siempre con ganas de aprender y formarse académicamente participó en talleres, seminarios y congresos sobre temas de su interés en fonoaudiología, los cuales junto con su capacidad autodidacta para leer e indagar le llevaron a sobresalir en su desempeño profesional, logrando procesos terapéuticos muy satisfactorios con sus usuarios. En el año 2011 cursó el Diplomado en Necesidades Educativas y Practicas Inclusivas en Trastornos de Espectro Autista, en FLACSO Argentina, con el objetivo de profundizar en el manejo adecuado de este tipo de trastornos, ya que una de sus principales características es la ausencia de lenguaje y las pocas habilidades de comunicación. De su experiencia profesional de once años, cinco los ha llevado a cabo en la IPS Gimnasio Goleman, de los cuales lleva un año como coordinadora del servicio de fonoaudiología. Durante este tiempo surgió la necesidad de conocer con mayor profundidad y claridad el manejo administrativo y gerencial de una institución de salud, amplió su mirada a proyectarse como aquella persona quien dirige y no solo quien presta sus servicios asistenciales, por lo que decide estudiar la Especialización en gerencia en Servicios de Salud en la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá. Actualmente, ha fortalecido sus conocimientos en el área gerencial y ha ampliado aún más su visión como empresaria en el área de salud. Sus talentos dominantes son: estudioso, idear, responsabilidad, inquisitivo y futurista, con los cuales se siente identificada y pretende trabajar con mucho empeño para fortalecerlos y llegar a la excelencia.

Su “Perfil de Talentos” destacados son:



Adicionalmente, es una persona con muy buenas relaciones interpersonales y gran capacidad de escucha, logra generar empatía con facilidad, lo cual ha sido ganancia en su experticia profesional y le otorga una ventaja para orientar en este proyecto el tipo de atención que se pretende brindar a los usuarios. Para ella es indispensable tener claridad en los conceptos que subyacen esta propuesta con miras a su adecuada ejecución.

Es madre de un magnifico niño de 11 años: Thomas, quien ha sido cómplice, motivo y apoyo de cada meta propuesta, y de quien se siente absolutamente orgullosa. Actualmente, convive con su hijo y su pareja, un Licenciado en Educación quien alegra sus días con toda su buena energía, apoyo y complicidad. Pero también es hija de unos excelentes padres a quienes debe los valores que le caracterizan; hermana de una exitosa medica anestesióloga ejemplo de disciplina y de un joven y crítico comunicador social para quien ha tratado de ser apoyo incondicional.

14.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS “*Health & Precision*”

14.6.1 Consulta para Enfermedades de Precisión. Esta consulta consiste en el Diagnóstico y tratamiento de un grupo limitado de condiciones específicas, enfermedades comunes como, se dividirán en 2 clases de atención:

14.6.1.1 Para Atención de Enfermedades Infecciosas:

Infección de vías urinarias no complicada

Alergias

Bronquitis

Infecciones de Oído

Conjuntivitis

Orzuelos

Sinusitis

Faringitis Estreptocócica

Dolor de Oído

Influenza

Rinofaringitis

Faringitis

Faringoamigdalitis

Mononucleosis infecciosa

14.6.1.2 Para Atención de Enfermedades de la Piel

Pie de Atleta

Herpes Labial

Picaduras de Insectos

Quemaduras de sol

Quemaduras de primer grado en áreas no especiales

Infecciones menores de la piel

Tiñas

Eliminación de verrugas

14.6.1.3 Proceso de Atención. Todo este proceso debe estar guiado por el principal objetivo de crear un ambiente de confianza y empatía con el usuario. Haciendo uso en cada una de las actividades de los talentos de cada persona.

El usuario se acerca directamente al centro de atención, donde será recibido por una Enfermera Profesional, quien verificara las condiciones para que sea atendido, si la condición clínica de la persona amerita una atención de mayor complejidad se informará al usuario acudir al servicio correspondiente.

Posterior a esto el usuario ingresa al consultorio donde es recibido por el médico general quien hará el examen médico general, realizara el diagnóstico y ordenará el tratamiento, y realizara el registro de su actividad en la Historia Clínica. Inmediatamente la Enfermera Profesional ingresara al consultorio donde realizara una intervención de enfermería donde este llegue a comprender su situación de salud, entienda la forma en aplicar el tratamiento ordenado por el médico, y de llevar a cabo las recomendaciones para su autocuidado. Se le informara que a partir de ese momento puede hacer uso de las herramientas de comunicación como la página web y el correo electrónico para, mantenerse en contacto con los profesionales ante cualquier inquietud, en el momento que lo desee. También tendrá a disposición la Página Web, donde el usuario encontrará un servicio de contacto, podrá resolver inquietudes ya sea antes o después de una atención en el centro. Además encontrara diferentes consejos de Autocuidado. Este componente se ampliará más adelante en el Sistema de Información.

El éxito de la Consulta para Enfermedades de Precisión, radica en que no es solo una consulta médica más, es una atención integral en salud, donde la persona va a ser atendida en un ambiente físico agradable bastante diferente a un consultorio convencional, pero si con las condiciones de seguridad y calidad que requiere una atención de salud.

El acceso o tiempo de espera es reducido, y con horario de atención de 2 pm a 10 pm, inicialmente, es clave este horario pues existe un pico alto de consultas a urgencias. Más adelante y de acuerdo al cumplimiento de objetivos se ampliara el equipo de colaboradores y ampliación del horario de atención.

La atención es brindada por un equipo de salud conformado por un médico y una enfermera, quienes están capacitados en el manejo de enfermedades de precisión, y cuyo principal objetivo es lograr empatía con el usuario, con el fin de que este sienta confianza y vuelva a creer en los profesionales de salud.

Otro de los factores clave de éxito, es que la consulta no termina cuando el usuario sale del centro de atención, para lo cual se dispone de una página web y un correo electrónico, donde el usuario podrá mantener un contacto real y permanente con los profesionales de salud.

14.6.2 Paquetes de Atención en Enfermedades Crónicas

Paquete de control y seguimiento de Hipertensión Arterial

Paquete de control y seguimiento de Diabetes

Paquete de control y seguimiento en Obesidad

Es un paquete de servicios mensual que incluye:

Consulta de control de hipertensión arterial o diabetes, llevada a cabo por el equipo de salud médico y enfermera.

En la cual el usuario ya diagnosticado con Hipertensión Arterial o Diabetes, es valorado por el médico general, quien realiza un examen físico, y de acuerdo a esto hace el plan farmacológico. Posterior a esto a enfermera realiza el plan de seguimiento, el cual consiste en determinar para cada persona las indicaciones de autocuidado.

Tendrá un control de medicamentos el cual se hará mediante mensajes de texto al celular, avisando cual es el medicamento debe tomar, la hora y la cantidad, según las indicaciones médicas.

En la página Web cada usuario tendrá un lugar específico, donde podrá acceder con un usuario y clave. Allí podrá encontrar además de su historia clínica, el seguimiento en el programa de control de hipertensión arterial, allí los profesionales de salud pondrán las indicaciones individualizadas para cada persona, y el usuario

podrá registrar las actividades acordadas con su equipo de salud, como los tiempos de actividad física, las cifras de tensión arterial tomadas en su casa, la dieta que lleva, y otras situaciones o síntomas que le ocurran día a día. De esta forma el profesional tendrá una herramienta eficaz para hacer los ajustes requeridos según el comportamiento de cada persona.

14.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

A continuación se describen los recursos “eSalud”- “Salud 2.0” que serán implementados inicialmente en “*Health & Precision*”

14.7.1 Página Web. La misma herramienta web podrá ser usada tanto por el profesional de salud como por el usuario.

14.7.1.1 Usos y beneficios para el profesional de salud. Cada profesional de salud tendrá acceso mediante un usuario y clave personal, lo que garantizara la seguridad de la información en referencia a la protección de datos y a que la historia clínica es un documento legal y privado.

- Elaboración de la Historia Clínica
- Consulta de Guías de Manejo de Enfermedades de Precisión
- Correo electrónico para recepción y envío de información a los usuarios
- Tendrá un espacio o perfil donde se presentara su hoja de vida, su experiencia y podrá poner contenidos en relación a las actividades y objetivos propuestos por la empresa.
- Podrá conocer la agenda de programación de atenciones.
- Evaluación permanente de solicitudes de los usuarios y de monitoreo de sintomatología, seguimiento a mediciones de glucometrias, cifras tensionales, peso, dieta, actividad física.
- Programar recordatorios automáticos para los usuarios para toma de medicamentos, toma de glucometrias, toma de cifras tensionales, dieta recomendada, actividad física programada.

14.7.1.2 Usos y beneficios para el Usuario

- Cada Usuario tendrá acceso mediante un usuario y clave personal, lo que garantizara la seguridad de la información en referencia a la protección de datos y a que la historia clínica es un documento legal y privado.
- Podrá consultar por su sintomatología, introduciendo en el espacio determinado o enviando por correo electrónico, la cual será recibida por el profesional de salud quien definirá si recomienda una visita presencial para

una atención en salud o le envíe la orientación requerida frente a la situación de salud específica.

- Podrá consultar información específica a su plan de seguimiento y control de enfermedades crónicas, donde encontrara consejos de auto cuidado, el tratamiento farmacológico ordenado, el plan de actividad física, el plan de nutrición.
- Podrá acceder a foros privados de pacientes con las mismas patologías, donde se promoverán consejos y compartiendo experiencias de cuidado de manera recíproca.
- Evaluación permanente de los profesionales de salud de solicitudes y de monitoreo de sintomatología, seguimiento a mediciones de glucometrias, cifras tensionales, peso, dieta, actividad física.
- Programación de citas.
- Envío de recordatorios automáticos para toma de medicamentos, toma de glucometrias, toma de cifras tensionales, dieta recomendada, actividad física programada.
- El usuario ocasional de la página también podrá encontrar la guía para el manejo algunas enfermedades de precisión más frecuentes mediante el relleno de un formulario corto, donde introducirá la sintomatología, y se generaran automáticamente las recomendaciones pertinentes.

Otro punto muy importante es contar con un sistema información práctico y fácil de manejar que permita contener y conectar toda esta información en una historia clínica, ya que cualquiera de estas actividades hacen parte de la situación de salud de una persona y deben estar reguladas según la normatividad. Así mismo este sistema de información permitirá hacer el enlace directo con el médico tratante, el hospital, o donde se requiera consultar y verificar las antecedentes médicos de cada usuario.

14.7.2 Tecnologías de precisión diagnóstica y uso inmediato. Las tecnologías que una vez fueron de uso exclusivo de los hospitales, clínicas y grandes centros de laboratorio diagnóstico, ahora están al alcance de ser manejadas e interpretadas por un profesional de salud capacitado, pues están diseñadas para una aplicación fácil, segura y con un resultado inmediato, entre estas están las pruebas de embarazo, glucosa, colesterol, coagulación, pruebas para detectar infección por vaginitis, clamidia, gripe, infección de vías urinarias, hepatitis, VIH, tuberculosis, faringitis, así como pruebas de alcohol, tabaco, sustancias psicoactivas, y hasta detección de ADN, para pruebas de paternidad, se pueden hacer rápida, segura y fácilmente.

Actualmente todas estas existen en el mercado, aunque aún no todas no en el mercado nacional, un ejemplo de la utilidad de estas tecnologías es un dispositivo

parecido a un glucómetro en su tamaño y apariencia, que permite realizar la medición de niveles de PT -INR, lo cual es una valiosa y oportuna ayuda en pacientes que toman medicación anticoagulante, evitando las complicaciones de su desbalance, evitando que el paciente tenga que pedir cita al médico, esperar hasta el día de la cita, luego que este le ordene la prueba y posteriormente tenga que hacer largas filas para un turno en el laboratorio, luego una espera de uno a dos días aproximadamente para la entrega del resultado, lo que hace dispendioso que estos pacientes se controlen de forma voluntaria y juiciosa; con la ayuda de estas, un paciente solo le tomara unos minutos acercarse al centro *“Health & Presicion”* tomar un turno y una enfermera especializada, le tomara la prueba que consiste únicamente en obtener una gota de sangre por punción digital, esperar unos segundos que el dispositivo indique el resultado Y Listo. Las personas se sentirán mejor atendidas, con fácil acceso y controlando sus riesgos de forma oportuna.

Aunque no todas las pruebas se ofertaran dentro de los servicios inicialmente propuestos, se pretende ampliar esta línea de servicios en el futuro.

Es así como se pretende que el usuario en lugar de ir “al médico” o a urgencias por algo que no es una urgencia, pueda encontrar en *“Health & Presicion”* la forma de controlar o diagnosticar alguna afección medica no complicada.

14.8 MODELO DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO BASADO EN FORTALEZAS *“Health & Precision”*

La falta de calidez humana y el mal servicio es lo que ha caracterizado la atención en salud hoy en día, se ha manifestado recurrentemente que cualidades como el carisma, la actitud de escucha, la empatía, la falta de información oportuna, se han perdido y que muchas veces la consulta se limita solo a la parte técnica enfocada en los conocimientos del profesional, usando un lenguaje poco claro, con poca disposición de escucha y de tiempo, muchas veces hasta sin examinar al paciente o sin establecer contacto visual con éste, lo que hace que la persona sienta que no fue bien atendida y que su problema de salud no está resuelto.

Teniendo en cuenta que el recurso humano es lo más importante y vital para el éxito de la empresa, en esta propuesta de negocio se pretende implementar una nueva estrategia para la selección del recurso humano, basada en el “Perfil de Fortalezas” en el cual a partir del descubrimiento de los talentos de las personas se puede llegar a potenciar las fortalezas.

Así como existen normas técnicas como iso 9000 y muchas otras para garantizar la eficiencia de los procesos, o los recursos financieros, también se debe enfocar la gerencia el talento humano, partiendo de dos puntos importantes: que los talentos

de cada persona son permanentes y únicos y, que el mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores, por lo tanto las políticas empresariales también deben poner mucha atención a la gestión adecuada de sus colaboradores.

Una de las principales razones que dirigen la gerencia del recurso humano, que ha sido comprobada por otras organizaciones alrededor del mundo, es que en organizaciones donde los trabajadores sienten que están utilizando sus fortalezas todos los días, son más poderosas y sólidas. Teniendo en cuenta que cada persona es diferente, se deben aprovechar esas diferencias, estar atentos a reconocer las señales que hablan de los talentos naturales y así ubicar y desarrollar a cada persona de modo que sus talentos se transformen en fortalezas auténticas. Poder dar la oportunidad de que cada persona haga lo que mejor sabe hacer.

Las fortalezas tienen sus propios patrones. Para sobresalir en el campo de trabajo elegido y encontrar satisfacción duradera en él, cada quien debe comprender sus patrones singulares, se debe descubrir, describir, aplicar, practicar y pulir las fortalezas. Dejar a un lado el interés por las debilidades y explorar los detalles complejos de las fortalezas.

14.8.1 Selección del talento humano basado en Fortalezas Profesional de Salud. Se debe comenzar definiendo cuales son los talentos que permitan llegar al mejor desempeño de la empresa.

Es un equipo de profesionales de salud, conformado por un médico y una enfermera con experiencia específica en manejo y tratamiento de *enfermedades de precisión*, promoción de la salud y prevención de la enfermedad. Los talentos dominantes que deben poseer deben ser:

14.8.1.1 Carisma. Gusto por relacionarse con la gente, conocer nuevas personas, disfruta del riesgo de iniciar conversaciones con desconocidos. Uno de los más importantes y factor clave de éxito empresarial. Este hace parte imprescindible de la oferta de valor y del modelo de atención en salud propuesto, pues ayudará a crear el momento de verdad.

14.8.1.2 Empatía. Siente las emociones de quienes lo rodean, ve al mundo a través de los ojos de los demás, entiende las decisiones de los demás, es capaz de escuchar preguntas que no se han expresado. Es fundamental a la hora de establecer el contacto con el paciente, y clave para establecer confianza y promover la adherencia de éste al proceso de salud. Ayudará a crear el momento de verdad.

14.8.1.3 Comunicación. Gusto por explicar, describir, hablar en público, busca ser el centro de atención busca la combinación de palabras que tenga mayor impacto. De la misma forma que el anterior talento es fundamental, para que la transmisión de la información sea exitosa.

14.8.1.4 Armonía. No le gusta el conflicto porque piensa que con este no se logra nada, guarda silencio cuando otros expresan sus ideas y convicciones, la idea es llegar a donde quieren y es fácil de adaptarse a las situaciones. Frente a la confluencia de varias situaciones, el profesional requerido siempre mantendrá la calma y se adaptará a cada situación sin entrar en discusión frente a la problemática, más bien hallando soluciones.

14.8.1.5 Enfoque. Busca un destino claro, se obliga a seleccionar o evaluar determinada acción que sirve para lograr el objetivo y hace que los demás se centren en el objetivo. Es necesario para establecer los objetivos y planificar las actividades específicas con cada usuario que sean adecuadas según lo particular de cada situación.

14.8.1.6 Individualizar. Se le facilita encontrar las cualidades únicas de cada persona, presta mucha atención a las diferencias que existen entre las personas, en cada una observa su estilo, motivación, forma de pensar y como establece las relaciones. Este talento es fundamental en el momento de la atención a cada usuario, pues hacer sentir al usuario que las necesidades de atención en salud son manejadas como una prioridad, y de acuerdo a la particularidad de cada individuo, este va a sentir que le estamos poniendo atención y que realmente le vamos ayudar.

14.8.1.7 Idear. Le encanta descubrir dentro de lo complejo un concepto de elegante sencillez para explicar porque las cosas son lo que son. Tiene pensamiento creativo, original, conceptual e ingenioso. Ver el mundo desde una perspectiva diferente. Frente a cada situación el profesional de salud crea una acción diferencial, un momento único, haciendo que la interacción con el usuario sea siempre agradable, diferente y confiable. Saber utilizar el buen sentido del humor con buen gusto y respeto.

14.8.1.8 Responsabilidad. Asumir con compromiso lo que promete, una vez asumido el compromiso se siente moralmente obligado, y no cesa hasta cumplir la tarea. Actitud obsesiva por hacer las cosas bien, con una ética impecable, crean una reputación totalmente confiable. Importante a la hora de comprometerse con los objetivos empresariales, siempre tenerlos claros y como guía de su quehacer diario, siempre con la misma iniciativa y compromiso.

14.8.2 Selección del talento humano basado en Fortalezas del personal de Recepción. Para el personal de recepción se propone que tenga como talentos dominantes los siguientes:

14.8.2.1 Comunicación. Gusto por explicar, describir, hablar en público, busca ser el centro de atención busca la combinación de palabras que tenga mayor impacto. Se busca que esta persona sea hábil en dar la información oportuna y comprensible al usuario.

14.8.2.2 Empatía. Siente las emociones de quienes lo rodean, ve al mundo a través de los ojos de los demás, entiende las decisiones de los demás, es capaz de escuchar preguntas que no se han expresado. Esto ayudara a que identifique encada usuario su necesidad, que esta sea escuchada y comprendida. Ayudará a crear el momento de verdad.

14.8.2.3 Iniciador. Siempre está impaciente por actuar, solo la acción conduce a los resultados. Toma una decisión, la emprende, observa el resultado y aprende, este aprendizaje significativo guíara todas las acciones subsecuentes. Es importante contar con una persona que sea el punto de entraba de la empresa que siempre esté dispuesta a actuar, a ofrecer de forma clara y oportuna cada servicio.

14.8.2.4 Organizador. En una situación compleja le gusta alinear lo factores hasta estar seguro que los organizo en el orden más productivo posible, pensar en varias cosas a la vez. Importante a la hora de enfrentarse a varias solicitudes, en el mismo momento, el correo electrónico, el teléfono, un usuario presente. Poder saber darle la prioridad necesaria a cada situación, haciendo sentir a la otra persona como su prioridad más importante.

14.8.2.5 Responsabilidad. Asumir con compromiso lo que promete, una vez asumido el compromiso se siente moralmente obligado, y no cesa hasta cumplir la tarea. Actitud obsesiva por hacer las cosas bien, con una ética impecable, crean una reputación totalmente confiable. Una persona que en la recepción que actúe compromiso frente a las actividades que se le solicitan, que lo haga de la mejor forma que puede, y siempre con la mejor disposición.

14.8.3 Publicación de la convocatoria. Posterior a esto se debe contar con un instrumento que permita identificar los talentos requeridos, se usara en primera instancia en la publicación de la convocatoria del perfil profesional, un listado con las siguientes preguntas, los cuales orientaran al grupo gerencial a elegir los candidatos que probablemente se encuentren dentro del perfil requerido.

Para los profesionales de salud se harán las siguientes preguntas:

¿Le gusta relacionarse con la gente, y se siente cómodo al iniciar conversaciones con desconocidos?

¿Siente que en ocasiones puede “sentir” las emociones de los demás?

¿Se le facilita expresar lo que quiere decir a los demás de una forma precisa y fácil de entender?

¿En una situación de conflicto es usted quien busca propiciar los acuerdos?

¿Siempre busca “ir al grano” en las actividades que desarrolla?

¿Para usted es importante tener en cuenta las cualidades únicas, la singularidad de cada persona?

¿Se siente usted una persona creativa?

¿Es persistente frente al algún objetivo propuesto, a pesar que se presenten graves dificultades?

Se pedirá al candidato que conteste a máximo 5 de este listado, las que el desee, esto nos permitirá establecer el primer filtro para ubicarlo dentro del perfil que se requiere.

Cabe resaltar que a diferencia de las convocatorias tradicionales donde se atribuye poca importancia al talento, y hacen más énfasis a la formación académica, acumulación de títulos académicos, años de experiencia y destrezas en una función, lo que se busca es que sea un profesional con el título para ejercer la profesión según lo exige la normatividad, pero que cuente con los talentos esperados para la empresa. Por lo tanto las preguntas anteriormente presentadas se mostraran de una forma resaltada en el anuncio, de tal forma que llame la atención a la persona que quiera desempeñarse con estos talentos.

Posteriormente se llamara a entrevista a los candidatos elegidos y se le aplicará el test del “Perfil de Fortalezas” que dan los autores descritos anteriormente.

Se aclara que estos dos test para la búsqueda de perfiles deben estar muy bien definidos, y deben llegar a ser aplicables por cualquier instancia de la gerencia que requiera evaluar a un candidato, además de arrojar los datos confiables y cuantificables esperados. Por eso se decide aplicar el test del “Perfil de Fortalezas” de la Organización Gallup, por su confiabilidad, ya que partir de datos 100% confiables es clave para garantizar la objetividad y garantizar el éxito del sistema de gerencia del talento humano basado en fortalezas.

Adicionalmente, el grupo gerencial, quien realizará las entrevistas debe tener claridad sobre cuáles son los talentos buscados en los candidatos, y tener las habilidades propias para identificar en las entrevistas si los talentos identificados son conductas recurrentes, y confirmar precisamente si son verdaderos talentos. Para explicar esto imagine un candidato donde los resultados del Perfil de talentos arrojan que uno de sus talentos es Comunicador, pero en la entrevista se le pide que explique brevemente un tema sencillo, y este se muestra confundido, introvertido, y no halla las palabras para darse a entender, pues esto indica que no es un talento en realidad.

El anuncio se verá de la siguiente manera:

Se necesita profesional de salud, médico y enfermera, con experiencia en consulta externa, actividades de promoción de salud y prevención de la enfermedad, **cuyo interés sea trabajar en un nuevo modelo de atención en salud de consulta externa, y donde considere que puede usar su talento.** A continuación encontrara varias preguntas, puede elegir responder máximo 5 de ellas, las que desee: ¿Le gusta relacionarse con la gente, y se siente cómodo al iniciar conversaciones con desconocidos? ¿Siente que en ocasiones puede “sentir” las emociones de los demás? ¿Se le facilita expresar lo que quiere decir a los demás de una forma precisa

y fácil de entender? ¿En una situación de conflicto es usted quien busca propiciar los acuerdos? ¿Siempre busca “ir al grano” en las actividades que desarrolla? ¿Para usted es importante tener en cuenta las cualidades únicas, la singularidad de cada persona? ¿Se siente usted una persona creativa? ¿Es persistente frente al algún objetivo propuesto, a pesar que se presenten graves dificultades?. Si está interesado puede enviar su hoja de vida y las respuestas a máximo 5 de las anteriores preguntas al correo *th_fortalezas@health&precision.com*

Las mismas preguntas también se usaran para la búsqueda del cargo de Recepcionista.

Después de seleccionadas las personas que ocuparán los cargos se les hará saber cuáles fueron sus talentos dominantes, los objetivos empresariales en referencia al cargo y como usar esos talentos en el cumplimiento de estos, la relación de las fortalezas con su desempeño, qué destrezas y conocimientos deben aprender para que estos talentos se conviertan en fortalezas. Los incentivos por logro de resultados.

14.8.4 Sistema de manejo del desempeño basado en las Fortalezas. Durante la puesta en marcha de la empresa se harán evaluaciones de desempeño periódicas a partir de indicadores definidos cuyos resultados permitan determinar de forma precisa, los aspectos que guíen el entrenamiento adecuado para promover las fortalezas de forma individual.

La medición se basa en las siguientes tres áreas:

14.8.4.1 Impacto de la persona sobre el negocio. En esta primera parte lo que se busca es tener de manera cuantificada, el desempeño en términos de número de atenciones realizadas, crecimiento de utilidades, número de quejas o reclamos realizados, es decir todo lo referente a la función de cada colaborador, la pregunta que guía la forma en que se obtendrán estos indicadores será ¿Por qué se les paga a los empleados de este rol?

14.8.4.2 Impacto de cada empleado sobre el cliente tanto interno como externo. En este punto se busca determinar la calidad del servicio que recibe el cliente.

Las siguientes preguntas serán la guía para establecer la metodología que permitirá evaluar este punto, realizadas directamente a cada usuario:

- ¿Hasta qué punto quedó satisfecho con el servicio recibido?
- ¿Mucho mejor de lo que esperaba o mucho peor?
- ¿Usted recomendaría este servicio a sus amigos?
- ¿Usted volvería a utilizar nuestro servicio?

Impacto sobre la cultura que se divide en dos: Impacto de la gerencia sobre los empleados que la rodean y el Impacto de cada empleado sobre sus compañeros.

14.8.4.3 Impacto de la gerencia sobre los empleados que la rodean. Pretende hacer responsable a cada persona por su influencia en la cultura de la organización, las siguientes preguntas guiarán la búsqueda de una cultura productiva empresarial:

¿Se lo que se espera de mí en mi trabajo?

¿Cuento con los materiales y equipos necesarios para hacer adecuadamente mi trabajo?

¿Tengo la oportunidad en mi trabajo de hacer diariamente lo que mejor se hacer?

¿He recibido elogios por hacer bien mi trabajo en los últimos siete días? ¿Siento que mi jefe se interesa por mí como persona?

¿En mi trabajo me estimulan a progresar?

¿Siento que mis opiniones cuentan?

¿La misión de mi empresa me hace sentir que el trabajo que realizo es importante?

¿Están mis compañeros comprometidos con la realización de un trabajo de calidad?

¿Tengo a mi mejor amigo en mi trabajo?

¿He hablado sobre mi progreso con alguien en estos últimos meses?

¿He tenido oportunidad de aprender y progresar en el trabajo de este último año?

La forma de cuantificar acertadamente las respuestas de los empleados es asignar de 1 a 5, donde 1 es “*muy en desacuerdo*” y 5 “*muy de acuerdo*”.

Además permiten medir el impacto de la gerencia sobre los empleados.

14.8.4.4 Impacto de cada empleado sobre sus compañeros. Se realizan las siguientes preguntas a cada empleado, este evalúa a alguno de sus compañeros de trabajo con quien haya compartido su actividad laboral por lo menos durante 6 meses:

¿Realiza esta persona su trabajo.... en forma oportuna?... con precisión?... de manera positiva con ánimo de colaborar?... de manera tal que sus opiniones cuentan?

La calificación también se hace de 1 a 5 donde 1 es “*muy en desacuerdo*” y 5 “*muy de acuerdo*”.

Posterior a la obtención de todos los anteriores resultados, se puede crear una evaluación de desempeño por cada empleado, y se establecerá un puntaje o expectativa de cumplimiento con un puntaje mínimo esperado, además de la proyección de un puntaje deseado por alcanzar. Estos puntajes deben ser actualizados tres veces al año.

Se concertarán reuniones periódicas con cada uno de los empleados para darle a conocer sus logros, los nuevos objetivos, indagar sobre temas que desea conocer. Esta será la forma más objetiva de enfocar el desarrollo de fortalezas con cada

empleado, se pretende hacerlo sentir que hay un interés por desarrollar sus fortalezas y de hacerlo sentir reconocido. La conciencia del empleado de saber que reconocen sus fortalezas es el mejor detonante para el desempeño óptimo. Estas reuniones son la clave de éxito del sistema de gerencia del talento humano basado en fortalezas.

14.8.5 Desarrollo Profesional basado en Fortalezas. Este punto es muy importante ya que satisface la necesidad de todo ser humano de ser reconocido, de sentirse digno e importante. Contrario a lo que hace la gran mayoría de las empresas de ascender al empleado, o darle poder sobre otros empleados, no resulta tan acertado pues muchas veces las fortalezas no van a ser las mismas para el nuevo rol asignado y la expectativa de logros se va a ver frustrada. En nuestro caso se pretende otorgar otro tipo de incentivos.

Incentivos Económicos, que se otorgaran a los empleados que lleguen a obtener a partir de un año de antigüedad en la empresa. Se establecerán 3 niveles de bonificación de acuerdo al puntaje obtenido en el desempeño. Se mantendrá la bonificación lograda por los cuatros meses siguientes hasta la siguiente evaluación de desempeño.

Por ejemplo:

Puntaje mínimo: 10% del sueldo

Puntaje medio: 15% del sueldo

Puntaje máximo: 25% del sueldo

Más adelante, con la proyección de ampliar el horario de atención, y la contratación de más empleados, se tendrá en cuenta la posibilidad de otorgar reconocimientos en tiempo de descanso, así como apoyo subsidio para hacer actualizaciones académicas en seminarios, diplomados, congresos.

Esto dará la oportunidad a las personas que hagan parte de la organización disfruten de su trabajo, les guste la actividad que realizan y repercutirá en la calidad de la atención.

14.9 COSTOS

14.9.1 Salarios de Personal

Tabla 5. Salarios de Personal Health & Precision.

HEALTH & PRECISION			
Descripción	Sueldo Base	Bonificación	
Medico General	\$ 2.100.000	\$ 0	
Enfermera Jefe	\$ 1.700.000	\$ 0	
Subtotal Sueldos	\$ 3.800.000		
Prestaciones sociales	\$ 1.900.000		
50%			
Total Salario Mensual	\$ 5.700.000		
Meses	12		
Total Salarios Anuales	\$ 68.400.000		

Como se observa en el cuadro anterior, se contratara inicialmente un médico y una enfermera, tendrán contrato por 8 horas, y como se menciona en la estrategia de Gerencia de Talento Humano basado en Fortalezas, tendrán bonificaciones de acuerdo evaluaciones periódicas.

14.9.2 Costos Pre operativos

Tabla 6. Relación de costos Publicidad y Marketing Health & Precision.

HEALTH & PRECISION	
Publicidad y Marketing	
Creación de la Marca	\$ 4.000.000
Publicidad	\$ 1.000.000
Señalética	\$ 80.000
POP: Vasos, camisas, esferos con logo	\$ 80.000
Impresos: Afiches volantes	\$ 400.000
Diseño Estrategia Publicitaria	\$ 6.300.000
pagina web	\$ 2.000.000
Total	\$ 13.860.000

Creación de la Marca: Es el nombre, logo, y manual. Arquitectura de marca (como está hecho el logo, como se utiliza, y como no se debe utilizar, cual es manejo).

Piezas de publicidad: son todos los medios en que se va a usar la publicidad, por ejemplo patas de periódico.

La página web esta costeadada por año, e incluye el servicio de correo electrónico empresarial, así como el perfil de usuario de cada paciente con acceso mediante clave personal. Actualización de contenidos las veces que se desee, y la programación automática de mensajes.

Tabla 7. Relación de costos Insumos Médicos Health & Precision

HEALTH & PRECISION	
Estos costos también se consideran mensuales	
Insumos Médicos	MES
Paquetes de gasas limpios x 200 unidades	\$ 12.000
Paquetes de gasas estériles x 336 unidades	\$ 20.000
Cajas de guantes Estériles x 100 pares	\$ 15.000
Jeringas 5cc x 30 unidades	\$ 25.000
Jeringas 10cc x 30 unidades	\$ 25.000
Jeringa 1 cc insulina x 30 unidades	\$ 20.000
Solución salina X 500 CC Caja x 50 unidades	\$ 86.000
Caja de guantes Limpios x 100 pares	\$ 6.000
Alcohol Glicerinado 1 frasco x 1000ml	\$ 14.900
Tiras Glucómetro Abbott x 50 unidades	\$ 95.000
Total	\$ 318.900

Tabla 8. Relación de costos Equipos Médicos Health & Precision

HEALTH & PRECISION	
Equipos Médicos	
Tensiómetro Microlife	\$ 165.000
Balanza Microlife	\$ 165.000
Fonendoscopio Litman	\$ 176.000
Equipo de Órganos	\$ 482.950
Glucómetro Abbott	\$ 57.000
Total	\$ 1.045.950

Tabla 9. Relación de costos Muebles Health & Precision

HEALTH & PRECISION	
Muebles	
Mueble o archivador x 2 u	\$ 439.800
Escritorio x 3 u	\$ 779.700
Silla Giratoria x 3 u	\$ 229.900
Silla tipo Tándem de 3 puestos x 3 u	\$ 479.000
Computador x 3	\$ 4.800.000
Impresora	\$ 130.000
Teléfono	\$ 300.000
Total	\$ 7.158.400

14.9.3 Costos Mensuales

Tabla 10. Relación de costos Mensuales Health & Precision

HEALTH & PRECISION	
COSTOS	VALOR MES
Internet 10MB+ Telefonía Ilimitada	\$ 175.900
Arrendamiento oficina + Administración	\$ 2.500.000
Papelería (50 Guías de venta x mes)+ Resma Carta	\$ 80.000
Caja Menor	\$ 100.000
Contabilidad (Outsourcing)	\$ 300.000
Servicio Generales (Outsourcing)	\$ 650.000
Nomina	\$ 5.700.000
Insumos	\$ 318.900
Servicios Públicos	\$ 300.000
Software	\$ 75.400
Cuota Préstamo	\$ 931.327
póliza responsabilidad civil	\$ 100.000
TOTAL	\$ 11.231.527

Internet más telefonía: cotizada en estrato 4, y tarifa comercial, requerida para el soporte de TIC.

El Arrendamiento de cotizó en los sectores cerca de las principales clínicas de la ciudad, un área aproximada de 40-50 m2.

Caja menor: se dispone de este rubro para imprevistos de última hora, papelería, insumos que puedan hacer falta.

Servicios Generales: se contratara por medio tiempo una persona para las actividades de servicios generales, teniendo en cuenta que el espacio y la cantidad de actividades a realizar son de bajo impacto.

Nomina: ya descrito en la tabla de Salarios.

Insumos: detallados en la tabla Insumos médicos: corresponden a los básicos usados en una consulta.

Servicios Públicos: agua y luz cotizados en estrato 4 y tarifa comercial.

El Software es el costo anual dividido por mes, correspondiente al diseño web, hosting y dominio.

Cuota de préstamo corresponde al crédito que se tomara para cubrir los costos mensuales de los primeros 3 meses, más adelante se detallará este tema.

Póliza de responsabilidad civil: obligatoria para el aseguramiento en la actividad de la empresa.

14.9.4 Panorama de Capacidad Instalada. Se propone iniciar el proyecto con un horario de atención de 2 pm a 10 de la noche, en vista del tiempo que requiere la captación de usuarios por parte de la Publicidad contratada.

Inicialmente se tendrá un equipo de salud conformado por un médico y una enfermera, quienes realizaran en conjunto la atención, la primera parte de la consulta será llevada a cabo por el medico (aprox. 10 min) y la segunda parte por la enfermera (aprox. 10 min), para un total de 20 minutos por consulta, de acuerdo a esto se proyectaron tres escenarios de capacidad instalada, en proporción al tiempo de disponible de atención.

Como se puede observar a continuación:

Tabla 11. Capacidad instalada Health & Precision.

ATENCION 2 PM - 10	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO MODERADO	ESCENARIO PESIMISTA	TIEMPO
PM LUNES A	5	4	2	CONSULTAS POR HORA
	40	32	16	CONSULTAS POR DIA
	280	224	112	CONSULTAS POR SEMANA
DOMINGO	1120	896	448	CONSULTAS MES
	13440	10752	5376	CONSULTAS AÑO

14.9.5 Precio – Utilidades

Tabla 12. Precio de Servicio y Utilidades Health & Precision.

PRODUCTO	CANTIDAD CONSULTAS MES	PRECIO UTILIDAD UNIDAD	SIN POR	PRECIO UTILIDAD TOTAL	%UTILIDAD	VALOR UTILIDAD	UTILIDAD MES	PRECIO
UNIDADES A VENDER OPTIMISTA	1120	\$ 10.028	\$	11.231.528	200%	\$ 20.056,30	\$ 22.463.056,00	\$ 30.084
UNIDADES A VENDER MODERADO	896	\$ 12.535	\$	11.231.521	179%	\$ 22.437,97	\$ 20.104.423,09	\$ 34.973
UNIDADES A VENDER PESIMISTA	448	\$ 25.070	\$	11.231.526	58%	\$ 14.540,81	\$ 6.514.284,94	\$ 39.611

En los tres posibles escenarios se determina la utilidad y precio del servicio, partiendo del número de servicios a vender por mes.

En el escenario optimista se proyecta vender 1120 consultas al mes, a un precio de \$30.000 cada una, lo que resultaría en una utilidad de \$22.463.056, al mes.

Mientras que en el escenario moderado con 896 consultas al mes, se obtendría una utilidad de \$20.104.423, a un precio de \$35.000.

En el escenario pesimista, a un precio por consulta de \$40.000, realizando 448 consultas al mes, se obtendría una utilidad de \$6.514.284.

Se puede ver el cambio del precio que disminuye en la medida que haya más venta de servicios, como estrategia de mercado para atraer y fidelizar los usuarios, sin que esto vaya en detrimento de la utilidad, ni de la calidad del servicio, como se puede apreciar en el escenario optimista con una utilidad de \$22.463.056 al mes.

14.9.6 Relación Costos-Ventas-Utilidad

Tabla 13. Relación Costos- Ventas- Utilidad Anual Health & Precision.

PRODUCTO	COSTOS POR AÑO	VENTAS POR AÑO	UTILIDAD AÑO
UNIDADES A VENDER OPTIMISTA	\$ 134.778.324	\$ 404.335.008	\$ 269.556.684
UNIDADES A VENDER MODERADO	\$ 134.778.324	\$ 376.031.332	\$ 241.253.008
UNIDADES A VENDER PESIMISTA	\$ 134.778.324	\$ 212.949.728	\$ 78.171.404

Se resalta de esta proyección que en el escenario pesimista se puede obtener una utilidad anual de \$78.171.404.

14.9.7 Relación de Presupuesto para Inicio

Tabla 14. Presupuesto para inicio Health & Precision.

TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS ACTIVOS FIJOS	\$ 22.159.350
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS COSTOS A 3 MESES	\$ 33.941.109,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 56.100.459

La inversión total para dar inicio a la prestación de los servicios es de \$56.100.459 de estos, \$22.159.350 corresponden a los gastos por activos fijos, este capital va a ser provisto por cada una de las propietarias del proyecto de negocio.

Para la financiación de los costos mensuales de los primeros 3 meses de actividad, se realizara un crédito con una entidad bancaria. A continuación se presenta la tabla de amortización para el crédito requerido, el crédito se tomara por el valor de los costos de los 3 primeros meses, es decir \$34.000.000

Se tuvo en cuenta una tasa promedio de 2%, a un plazo de 5 años.

La cuota mensual quedaría en \$931.326,86

Tabla 15. Amortización Inicio Health & Precision.

Tabla de Amortización			
A: cuota fija	\$	931.326,86	
P:valor presente	\$	34.000.000	0,666666667
ip		2%	
n: periodos		60	

Periodo	Cuota	Interes	Abono capital	a	Saldo
0					\$ 34.000.000,00
1	\$ 931.326,86	\$ 612.000,00	\$ 319.326,86		\$ 33.680.673,14
2	\$ 931.326,86	\$ 606.252,12	\$ 325.074,74		\$ 33.355.598,40
3	\$ 931.326,86	\$ 600.400,77	\$ 330.926,09		\$ 33.024.672,31
4	\$ 931.326,86	\$ 594.444,10	\$ 336.882,76		\$ 32.687.789,56
5	\$ 931.326,86	\$ 588.380,21	\$ 342.946,65		\$ 32.344.842,91
6	\$ 931.326,86	\$ 582.207,17	\$ 349.119,69		\$ 31.995.723,23
7	\$ 931.326,86	\$ 575.923,02	\$ 355.403,84		\$ 31.640.319,39
8	\$ 931.326,86	\$ 569.525,75	\$ 361.801,11		\$ 31.278.518,28
9	\$ 931.326,86	\$ 563.013,33	\$ 368.313,53		\$ 30.910.204,75
10	\$ 931.326,86	\$ 556.383,69	\$ 374.943,17		\$ 30.535.261,58
11	\$ 931.326,86	\$ 549.634,71	\$ 381.692,15		\$ 30.153.569,43
12	\$ 931.326,86	\$ 542.764,25	\$ 388.562,61		\$ 29.765.006,82
13	\$ 931.326,86	\$ 535.770,12	\$ 395.556,73		\$ 29.369.450,09
14	\$ 931.326,86	\$ 528.650,10	\$ 402.676,76		\$ 28.966.773,33
15	\$ 931.326,86	\$ 521.401,92	\$ 409.924,94		\$ 28.556.848,39
16	\$ 931.326,86	\$ 514.023,27	\$ 417.303,59		\$ 28.139.544,81
17	\$ 931.326,86	\$ 506.511,81	\$ 424.815,05		\$ 27.714.729,76
18	\$ 931.326,86	\$ 498.865,14	\$ 432.461,72		\$ 27.282.268,03
19	\$ 931.326,86	\$ 491.080,82	\$ 440.246,03		\$ 26.842.022,00
20	\$ 931.326,86	\$ 483.156,40	\$ 448.170,46		\$ 26.393.851,54
21	\$ 931.326,86	\$ 475.089,33	\$ 456.237,53		\$ 25.937.614,01
22	\$ 931.326,86	\$ 466.877,05	\$ 464.449,81		\$ 25.473.164,20
23	\$ 931.326,86	\$ 458.516,96	\$ 472.809,90		\$ 25.000.354,30
24	\$ 931.326,86	\$ 450.006,38	\$ 481.320,48		\$ 24.519.033,82
25	\$ 931.326,86	\$ 441.342,61	\$ 489.984,25		\$ 24.029.049,57
26	\$ 931.326,86	\$ 432.522,89	\$ 498.803,97		\$ 23.530.245,61
27	\$ 931.326,86	\$ 423.544,42	\$ 507.782,44		\$ 23.022.463,17
28	\$ 931.326,86	\$ 414.404,34	\$ 516.922,52		\$ 22.505.540,65
29	\$ 931.326,86	\$ 405.099,73	\$ 526.227,13		\$ 21.979.313,52
30	\$ 931.326,86	\$ 395.627,64	\$ 535.699,21		\$ 21.443.614,31

31	\$ 931.326,86	\$ 385.985,06	\$ 545.341,80	\$ 20.898.272,51
32	\$ 931.326,86	\$ 376.168,91	\$ 555.157,95	\$ 20.343.114,56
33	\$ 931.326,86	\$ 366.176,06	\$ 565.150,80	\$ 19.777.963,76
34	\$ 931.326,86	\$ 356.003,35	\$ 575.323,51	\$ 19.202.640,25
35	\$ 931.326,86	\$ 345.647,52	\$ 585.679,33	\$ 18.616.960,92
36	\$ 931.326,86	\$ 335.105,30	\$ 596.221,56	\$ 18.020.739,36
37	\$ 931.326,86	\$ 324.373,31	\$ 606.953,55	\$ 17.413.785,81
38	\$ 931.326,86	\$ 313.448,14	\$ 617.878,71	\$ 16.795.907,10
39	\$ 931.326,86	\$ 302.326,33	\$ 629.000,53	\$ 16.166.906,57
40	\$ 931.326,86	\$ 291.004,32	\$ 640.322,54	\$ 15.526.584,03
41	\$ 931.326,86	\$ 279.478,51	\$ 651.848,35	\$ 14.874.735,68
42	\$ 931.326,86	\$ 267.745,24	\$ 663.581,62	\$ 14.211.154,07
43	\$ 931.326,86	\$ 255.800,77	\$ 675.526,08	\$ 13.535.627,98
44	\$ 931.326,86	\$ 243.641,30	\$ 687.685,55	\$ 12.847.942,43
45	\$ 931.326,86	\$ 231.262,96	\$ 700.063,89	\$ 12.147.878,53
46	\$ 931.326,86	\$ 218.661,81	\$ 712.665,04	\$ 11.435.213,49
47	\$ 931.326,86	\$ 205.833,84	\$ 725.493,01	\$ 10.709.720,48
48	\$ 931.326,86	\$ 192.774,97	\$ 738.551,89	\$ 9.971.168,59
49	\$ 931.326,86	\$ 179.481,03	\$ 751.845,82	\$ 9.219.322,76
50	\$ 931.326,86	\$ 165.947,81	\$ 765.379,05	\$ 8.453.943,72
51	\$ 931.326,86	\$ 152.170,99	\$ 779.155,87	\$ 7.674.787,84
52	\$ 931.326,86	\$ 138.146,18	\$ 793.180,68	\$ 6.881.607,17
53	\$ 931.326,86	\$ 123.868,93	\$ 807.457,93	\$ 6.074.149,24
54	\$ 931.326,86	\$ 109.334,69	\$ 821.992,17	\$ 5.252.157,07
55	\$ 931.326,86	\$ 94.538,83	\$ 836.788,03	\$ 4.415.369,04
56	\$ 931.326,86	\$ 79.476,64	\$ 851.850,21	\$ 3.563.518,82
57	\$ 931.326,86	\$ 64.143,34	\$ 867.183,52	\$ 2.696.335,30
58	\$ 931.326,86	\$ 48.534,04	\$ 882.792,82	\$ 1.813.542,48
59	\$ 931.326,86	\$ 32.643,76	\$ 898.683,09	\$ 914.859,39
60	\$ 931.326,86	\$ 16.467,47	\$ 914.859,39	\$ 0,00

14.10 PROVEEDORES

14.10.1 Aseo y Servicios Generales

Mundo Limpieza Ltda. Dirección: carrera 61 # 67B – 27 Bogotá, Teléfonos: 2501876-7049101- 3165274615-3158733544. Correo: info@mundolimpieza.co-sandrar@mundolimpieza.co

Servicio mes: \$1.100.000, incluye la dotación personal del trabajador.

Aseos La Perfección. Dirección: calle 4 Bis# 53C-50 Bogotá. Teléfonos: 4204893-2613274-2614625

Servicio mes: \$1.300.000, incluye la dotación personal del trabajador.

14.10.2 Uniformes

De Blanco. Dirección: calle 127# 7-35. Teléfonos: 2150556-2135421

4 Batas largas unisex en gabardina: \$ 72.000 c/u

4 Uniformes de Enfermera Blancos completos (blusa y pantalón) en tela anti fluido \$ 55.000 c/u.

14.10.3 Equipos Médicos

Proveedor: Locatel

Equipo	Marca	Costo
Tensiómetro	Microlife	\$ 165.000
Glucómetro	Abbott	\$57.000
Balanza	Microlife	\$165.000
Fonendoscopio	Litman	\$176.000
	Welch-Allyn	\$222.000
Equipo de Órganos	Welch-Allyn	\$482.950
Tiras Glucómetro	Abbott x 25 unidades	\$55.250
	Abbott x 50 unidades	\$95.000

14.10.4 Muebles

Panamericana			
Nombre	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mueble o Archivador	2	\$ 377.000	\$ 754.000
Escritorio	3	\$ 323.000	\$ 969.000
Silla giratoria	3		\$ 149.000
Sillas tipo tándem de 3 puestos	1		
Teléfono	2		
Computador	3		
Impresora	1		
Total mobiliario			\$ 1.872.000

Nombre	Cantidad	Home center		Alkosto	
		Valor unitario	Valor total	Valor unitario	Valor total
Mueble o Archivador	2				
Escritorio	3	\$ 219.900	\$ 439.800		
Silla giratoria	3	\$ 259.900	\$ 779.700		
Sillas tipo tándem de 3 puestos	1	\$ 149.000	\$ 447.000		
Teléfono	2	\$ 229.900	\$ 229.900		
Computador	3			\$ 300.000	\$ 600.000
Impresora	1			\$ 1.600.000	\$ 4.800.000
Total mobiliario				\$ 130.000	\$ 130.000
Total			\$ 1.896.400		\$ 5.530.000

Proveedor

Panamericana Línea de oficina Calle 15 No 72 - 14
Home Center Cra 68 No 80 -77
Alkosto Avda. 68 No 72 -00

14.10.5 Página Web

PROVEEDOR	INTERNET BOGOTA	HOSTING BOGOTA COLOMBIA
DISEÑO WEB	DESDE \$1800000 ANUAL	
HOSTING		
DOMINIO		DESDE \$60000 HASTA \$200000 ANUAL

15. CONCLUSIONES

Este trabajo nos permitió descubrir que hay muchas oportunidades por explorar y que este sería un pequeño aporte en la solución de la problemática de salud en relación a la oportunidad de acceso a los servicios que tenemos actualmente en nuestro país, y a la pésima percepción de calidad que tienen las personas del sistema actual, se puede concluir lo siguiente dando respuesta a los objetivos planteados:

Conocer más a fondo un modelo innovador en atención “Retail Clinic” que funciona en Estados Unidos, fue la inspiración que reveló esta idea de negocio y muchos de sus elementos básicos se tomaron como referente a la hora de hacer la propuesta.

La revisión bibliográfica realizada sobre el estado actual del sector Salud, en referencia a la atenciones de Urgencias, logró reconocer sobre las fuentes fidedignas consultadas que gran parte de la problemática en referencia a la oportunidad de atención en el servicio de urgencias, se debe a la falta de oportunidad en los centros de consulta prioritaria de las aseguradoras y empresas de planes de beneficios, pero también al mal uso que hacen las personas de este servicio, usando las urgencias para eventos que no son urgencias.

La revisión de la normatividad competente a la propuesta de negocio determinó la adaptación y ajuste del modelo “Retail Clinics” al contexto colombiano, uno de los puntos sobresalientes es sobre los estándares de habilitación donde se contempla dentro de éstos el sitio o ubicación de los centros de atención, de esta manera y siendo muy similar al modelo original pero ajustándose a las exigencias de la normatividad es conveniente tener en cuenta espacios como las grandes superficies o supermercados grandes, comercio de implementos para el cuidado de los pacientes, pero la opción muy favorable son los locales adaptados para consultorios en cercanías a los servicios de urgencias.

De la misma forma, en el modelo original la atención es brindada por una enfermera especialista que en este contexto puede hacer diagnósticos y formular tratamientos ajustándose a las guías de medicina basadas en la evidencia y con la asesoría de un médico, en los casos que se requiera, pero en el país no es posible, pues la actividad de la enfermeras tiene el limitante de no poder formular, esto llevó a una de las principales ideas de realizar una consulta por un equipo de salud, donde las dos actividades se complementen y sinergicen, medicina y enfermería.

Aunque la propuesta es innovadora al tener una consulta por un equipo de salud, también se quiere llegar a tener el mismo esquema del modelo original, donde la enfermera es quien ofrece la atención en salud en enfermedades de precisión por esto se sugiere como proyecto a futuro realizar una propuesta a la Asociación Nacional de Enfermeras de Colombia ANEC y a las facultades de Enfermería del

país de incluir una especialización para las profesionales de enfermería en el manejo de enfermedades de precisión como existe actualmente en los Estados Unidos, y poder llegar a incluir dentro del perfil profesional de enfermería en el país la actividad de formular tratamientos en patologías de precisión diagnóstica.

Se definió el tipo de empresa, misión, visión y los factores claves de éxito empresariales, de la misma forma se creó un portafolio de servicios inicial que consta de dos líneas de servicios, una hacia la atención de enfermedades de precisión y otra al control de algunas de las patologías crónicas más frecuentes y que generan mayores gastos en el sector. También se sugiere la ampliación de estos servicios y con el adecuado soporte de tecnología el llegar a ofrecer asesorías en enfermedades de precisión de forma virtual en tiempo real.

Por otro lado el abordaje académico que se hizo al texto de la Organización Gallup “Ahora, descubra sus Fortalezas” aportó en gran manera al enfoque de Gerencia del Talento Humano, llevando a la organización de un sistema de gerencia de talento humano basado en fortalezas adecuado a la propuesta de negocio, que permite dentro de sus múltiples beneficios que las personas tengan la opción de hacer lo que más les gusta hacer en la empresa.

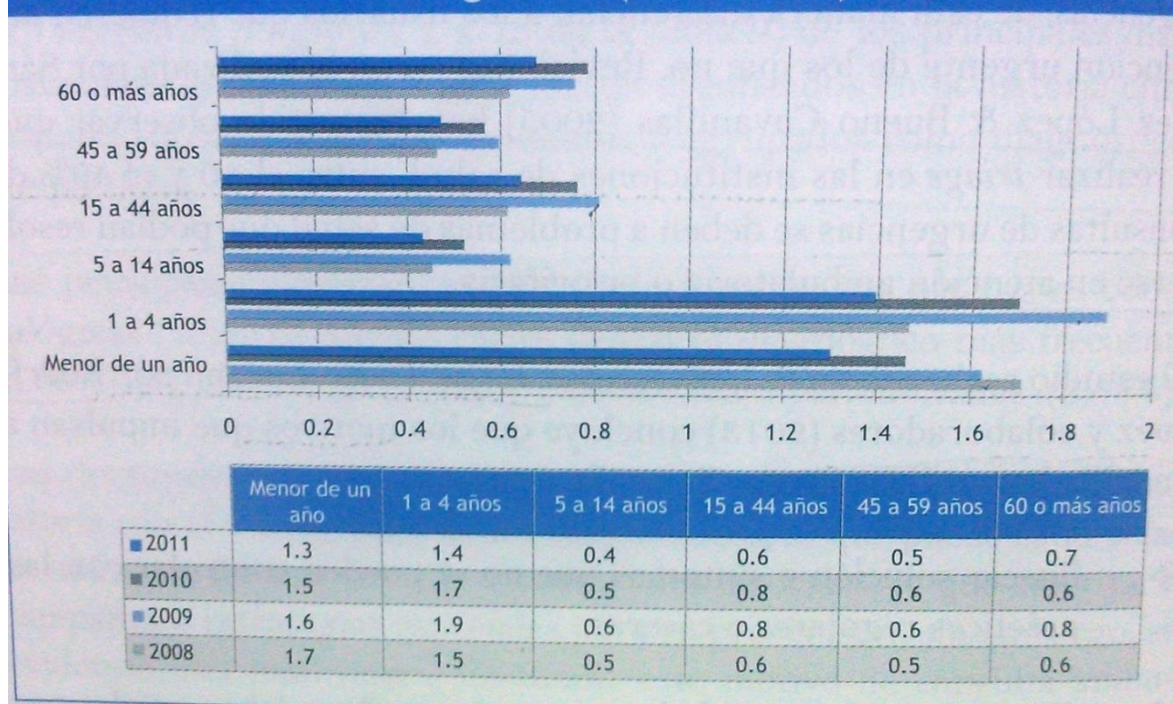
Contar con el apoyo de un Sistema de Información trae definitivamente un sinnúmero de beneficios tanto para el paciente como para los profesionales de salud, historia clínica sistematizada y la complementación con la interacción permanente que hace cada paciente mediante el perfil dentro de una página web, donde la consulta no se limita al momento presencial con el profesional sino que puede estar en comunicación permanente y con asesoría especializada, es determinante a la hora de la toma de decisiones por parte del profesional de salud generando confianza, pues las acciones son tomadas de forma individualizada acorde a las necesidades de cada persona.

Por último, en la revisión de los costos se evidencia que es una propuesta viable, que con un adecuado control de los recursos se pueda llegar a obtener un servicio de calidad. De igual forma se plantearon tres escenarios posibles de obtención de utilidades en relación a la cantidad de servicios a vender, lo que produjo en todos estos utilidades muy benéficas.

ANEXOS

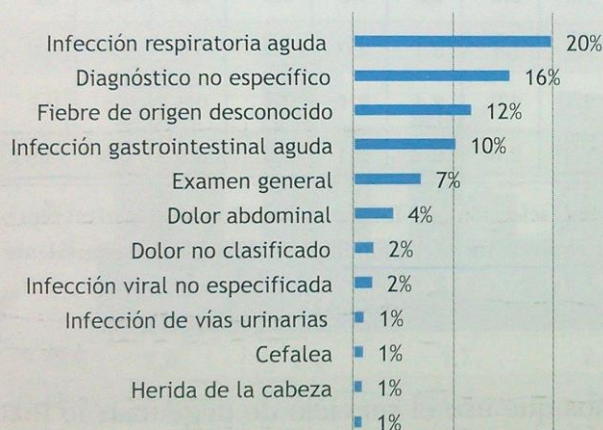
Los siguientes anexos son tomados de Cifras e Indicadores del Sistema de Salud. ACEMI, 2013. Páginas 48 a -51.

Figura 14. Frecuencia de uso anual de la consulta médica de urgencias (2008-2011)



Fuente: Información reportada por las EPS afiliadas a Acemi (selección) al MSPS para los años 2008 a 2011, representando el 75%, 78%, 70% y 97% de la población afiliada equivalente de Acemi. Reporte de población equivalente de las EPS a Acemi.

Figura 17. Principales grupos diagnósticos en el servicio de urgencias pediátricas (2011)



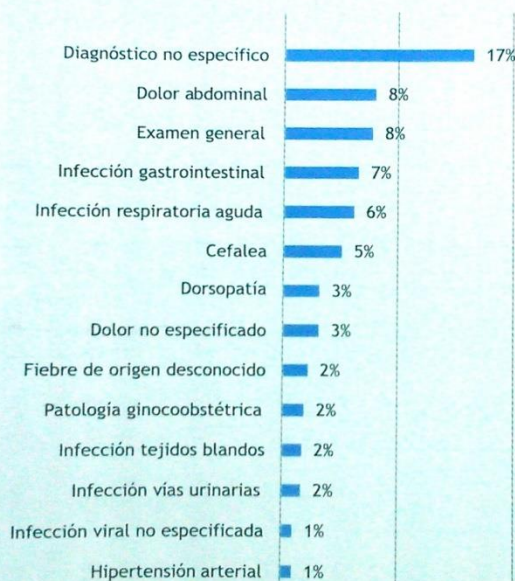
Fuente: Información de servicios año 2011 reportada por las EPS afiliadas a Acemi al MSPS.

Tabla 14. Principales grupos diagnósticos en el ámbito de urgencias para población pediátrica (menores de 14 años)

No	Valores en % Diagnóstico	2008			2009			2010			2011		
		F	M	Gral.	F	M	Gral.	F	M	Gral.	F	M	Gral.
1	Causas de morbilidad desconocidas y no especificadas	1,75	1,89	1,83	6,64	6,59	6,61	12,19	12,36	12,28	12,03	12,04	12,03
2	Fiebre de origen desconocido	8,20	8,28	8,24	9,41	9,44	9,43	10,66	10,43	10,54	11,76	11,59	11,67
3	Enfermedades infecciosas intestinales por virus	7,17	7,68	7,44	7,66	8,03	7,86	5,87	6,04	5,96	6,43	6,65	6,54
4	Examen general e investigación de personas sin quejas o sin diagnóstico informado	3,87	3,94	3,91	2,72	2,82	2,77	6,71	6,86	6,79	5,70	5,82	5,76
5	Rinofaringitis aguda (resfriado común)	6,09	5,94	6,01	7,08	6,76	6,91	4,69	4,38	4,53	5,33	5,00	5,16
6	Dolor abdominal y pélvico	3,14	2,46	2,79	3,23	2,55	2,88	3,09	2,36	2,71	4,39	3,40	3,87
7	Otros síntomas y signos generales	1,67	1,70	1,68	2,40	2,35	2,37	2,82	2,84	2,83	3,52	3,51	3,52
8	Amigdalitis aguda	3,56	3,61	3,59	4,18	4,15	4,16	3,03	2,97	3,00	3,49	3,46	3,47
9	Náusea y vómito	2,54	2,33	2,43	2,69	2,45	2,57	2,39	2,16	2,27	2,94	2,68	2,80
10	Dolor, no clasificado en otra parte	1,19	1,29	1,24	1,02	1,08	1,05	1,98	2,08	2,03	1,90	1,98	1,94
11	Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores, de sitios múltiples o no especificados	1,93	1,95	1,94	2,28	2,30	2,29	1,62	1,62	1,62	1,86	1,85	1,85
12	Infección viral de sitio no especificado	2,96	3,00	2,98	3,12	3,17	3,14	2,14	2,12	2,13	1,80	1,78	1,79
13	Bronquiolitis aguda	1,33	1,55	1,44	1,26	1,42	1,34	1,07	1,21	1,14	1,56	1,76	1,67
14	Faringitis aguda	1,93	1,85	1,89	2,16	2,06	2,11	1,59	1,49	1,54	1,62	1,50	1,55
15	Otitis media no supurativa	1,90	1,98	1,94	2,00	2,08	2,04	1,34	1,34	1,34	1,53	1,56	1,55
16	Asma	1,58	2,03	1,82	1,42	1,83	1,63	1,36	1,69	1,53	1,37	1,68	1,53
17	Bronquitis aguda	1,11	1,21	1,16	1,19	1,26	1,23	0,94	1,01	0,98	1,02	1,09	1,06
18	Otitis media supurativa y la no especificada	1,05	1,10	1,08	1,09	1,11	1,10	0,84	0,85	0,84	0,97	1,02	0,99
19	Otros trastornos del sistema urinario	1,46	0,47	0,94	1,50	0,45	0,95	1,05	0,34	0,67	1,52	0,47	0,97
20	Otra atención médica	0,84	0,87	0,86	0,23	0,25	0,24	0,67	0,76	0,72	0,84	0,95	0,90
21	Neumonía, organismo no especificado	0,68	0,74	0,71	0,64	0,69	0,67	0,58	0,62	0,60	0,85	0,90	0,88
22	Cefalea	0,90	0,78	0,83	0,87	0,72	0,79	0,76	0,62	0,68	0,98	0,77	0,87
23	Herida de la cabeza	0,46	0,89	0,69	0,49	0,94	0,73	0,42	0,78	0,61	0,56	1,02	0,80
24	Urticaria	0,66	0,68	0,67	0,68	0,68	0,68	0,59	0,58	0,58	0,76	0,77	0,76
25	Otros trastornos funcionales del intestino	0,79	0,71	0,75	0,84	0,76	0,80	0,62	0,57	0,60	0,79	0,73	0,76
	Otras causas	51,05	54,24	52,29	38,51	42,89	40,22	26,46	31,23	28,32	32,55	37,54	34,47
	Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Información reportada por las EPS afiliadas a Acemi (selección) al MSPS para los años 2008 a 2011, representando el 76%, 78%, 70% y 97% de la población afiliada equivalente de Acemi. El ordenamiento se hizo por el año 2011 resultado general.

Figura 18. Principales grupos diagnósticos en el servicio de urgencias de adultos (2011)



Fuente: Información de servicios año 2011 reportada por las EPS afiliadas a Acemi al MSPS.

Tabla 15. Principales grupos diagnósticos en el ámbito de urgencias para población adulta (mayores de 14 años)

No	Valores en % Diagnóstico	2008			2009			2010			2011		
		F	M	Gral.	F	M	Gral.	F	M	Gral.	F	M	Gral.
1	Causas de morbilidad desconocidas y no especificadas	2,23	1,81	2,07	8,23	7,13	7,80	10,81	9,39	10,26	14,55	12,35	13,58
2	Dolor abdominal y pélvico	6,13	3,80	5,23	6,80	4,21	5,79	6,87	4,32	5,88	9,40	5,73	7,99
3	Examen general e investigación de personas sin quejas o sin diagnóstico informado	4,62	4,37	4,52	3,14	3,08	3,12	7,17	6,92	7,08	5,94	5,93	5,94
4	Enfermedades infecciosas intestinales por virus	3,57	4,86	4,07	4,51	6,07	5,12	4,01	5,55	4,61	3,78	5,64	4,50
5	Cefalea	3,10	2,03	2,69	3,38	2,16	2,90	3,21	2,13	2,79	4,04	2,65	3,50
6	Otras dorsopatías (m50-m54)	2,54	4,10	3,14	2,47	3,99	3,06	2,09	3,38	2,59	2,45	4,26	3,15
7	Dolor, no clasificado en otra parte	1,55	1,71	1,61	1,47	1,67	1,55	2,50	2,69	2,58	2,94	3,40	3,12
8	Otros síntomas y signos generales	1,65	1,79	1,70	2,78	2,75	2,77	3,42	3,39	3,40	2,88	3,01	2,93
9	Fiebre de origen desconocido	1,54	2,29	1,83	1,56	2,41	1,89	2,04	3,04	2,43	1,88	2,68	2,19
10	Dolor de garganta y en el pecho	1,26	1,81	1,47	1,25	1,81	1,47	1,30	1,88	1,53	1,54	2,31	1,84
11	Rinofaringitis aguda (resfriado común)	1,70	1,94	1,79	2,46	2,81	2,60	1,62	1,96	1,75	1,58	2,00	1,74
12	Otros trastornos del sistema urinario	2,65	0,80	1,93	2,60	0,74	1,88	1,87	0,61	1,38	2,22	0,75	1,66
13	Amigdalitis aguda	1,73	2,31	1,95	1,92	2,53	2,16	1,41	1,90	1,60	1,40	1,94	1,61
14	Migraña	2,17	0,89	1,68	2,21	0,85	1,68	1,81	0,72	1,39	2,05	0,84	1,58
15	Gastritis y duodenitis	2,05	1,64	1,89	1,97	1,49	1,78	1,29	1,01	1,18	1,41	1,15	1,31
16	Examen y prueba de embarazo	1,29	0,00	0,79	1,38	0,00	0,84	1,22	0,00	0,75	1,65	0,00	1,01
17	Otros trastornos de los tejidos blandos (m70-m79)	0,91	1,25	1,04	0,86	1,17	0,98	0,70	0,93	0,79	0,87	1,20	1,00
18	Infección viral de sitio no especificado	1,18	1,81	1,43	1,37	1,95	1,60	1,11	1,59	1,29	0,81	1,19	0,96
19	Hipertensión esencial (primaria)	1,31	1,29	1,30	0,97	0,97	0,97	0,75	0,74	0,74	0,95	0,95	0,95
20	Faringitis aguda	1,13	1,39	1,23	1,23	1,47	1,32	0,92	1,11	1,00	0,84	1,09	0,93
21	Otra atención médica	0,73	1,00	0,84	0,35	0,32	0,34	0,73	0,66	0,70	0,89	0,92	0,90
22	Personas en contacto con los servicios de salud por otras consultas y consejos médicos, no clasificados en otra parte	1,42	1,56	1,48	6,07	6,10	6,08	14,59	13,61	14,21	0,90	0,83	0,87
23	Hemorragia precoz del embarazo	1,40	0,00	0,86	1,31	0,00	0,80	1,07	0,00	0,66	1,40	0,00	0,86
24	Náusea y vómito	0,59	0,44	0,53	0,65	0,48	0,59	0,59	0,45	0,54	0,78	0,63	0,72
25	Celulitis	0,51	0,86	0,64	0,54	0,95	0,70	0,43	0,78	0,56	0,51	1,00	0,70
	Otras causas	51,05	54,24	52,29	38,51	42,89	40,22	26,46	31,23	28,32	32,55	37,54	34,47
	Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Información reportada por las EPS afiliadas a Acemi (selección) al MSPS para los años 2008 a 2011, representando el 75%, 78%, 70% y 97% de la población afiliada equivalente de Acemi. El ordenamiento se hizo por el año 2011 resultado general.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACION COLOMBIANA DE HOSPITALES Y EMPRESAS DE MEDICINA INTEGRAL. Cifras e Indicadores del Sistema de salud. Publicación 2013. Bogota. ACEMI, 2013.

BUCKINHAM, Marcus. CLIFTON, Donald. Ahora, descubra sus fortalezas. Bogota, Carvajal Educación S.A.S, 2012.

Cuidados innovadores para las condiciones crónicas: Organización y prestación de atención de alta calidad a las enfermedades crónicas no transmisibles en las Américas. Washington, DC: OPS, 2013. Disponible en: http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=8500:innovative-care-for-chronic-conditions-organizing-and-delivering-high-quality-care-for-chronic-noncommunicable-diseases-in-the-americas&catid=5294:hsd0203c-cncc-integrated-management-invisible-&Itemid=39960&lang=es

GAVIRIA, Alejandro. Foro de reflexión, balance y reforma a la ley 100, 12 de marzo 2013, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

GÓMEZ, Lucevin. “Colapsó servicio de urgencias en Bogotá por avalancha de pacientes” en: Periódico El Tiempo. 5 de Agosto de 2007.

GÓMEZ, Lucevin. “El 20% de pacientes de urgencias van tras una incapacidad” en: Periódico El Tiempo. 3 de Agosto de 2013.

GUZMÁN MORA, Fernando. EL ACTO MÉDICO: CONSIDERACIONES ESENCIALES. Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación - SCARE Revista Colombiana para los profesionales de la salud: Médico legal on-line.

Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU [Internet]. Nueva York: Naciones Unidas c2008-2010 [consultado el 2 de marzo de 2011]. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD 51.º CONSEJO DIRECTIVO 63.a SESIÓN DEL COMITÉ REGIONAL Washington, D.C., EUA, del 26 al 30 de septiembre del 2011. Disponible en http://www.paho.org/col/index.php?option=com_content&view=article&id=1686:colombia-conversa-sobre-e-salud-&catid=780&Itemid=508

RAND Corporation Research. “Health Care on Aisle 7” 2010.

Scott Mary Kate. “Health Care in the Express lane: The emergence of Retail Clinics” California Healthcare Foundation, Julio de 2006.

Scott Mary Kate. “Health Care in the Express lane: Retail Clinics go Mainstream” California Healthcare Foundation, Septiembre de 2007.

Scott Mary Kate. “Health Care Without the Doctor: How New Devices and Technologies Aid Clinicians and Consumers”. California Healthcare Foundation, Mayo 2009.

The Economist. Medicine at the Mall. p. 77. Abril 6 de 2013.

The Geographic Distribution, Ownership, Prices, and Scope of Practice at Retail Clinics. Rena Rudavsky, BS, Craig Evan Pollack, MD, MHS, and Ateev Mehrotra, MD, MPH. Annals of Internal Medicine. Sep 1, 2009; 151(5): 315–320.

The growing phenomenon of Retail Clinics. Disponible en: m.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/2010/RAND_RB9491-1.pdf

www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2746672/
www.cgh.org.co/temas/descargas/habilitacion.pdf “Habilitación” Centro de Gestión Hospitalaria.

World Health Organization. eHealth tools and services: Needs of the Member States. Geneva (Switzerland): WHO; 2006. Disponible en: http://www.who.int/goe/publications/ehealth_tools_services/en/index.html.